

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE LIEN ENTRE LE SUCCÈS COMMERCIAL DU CINÉMA QUÉBÉCOIS ET
L'ÉVOLUTION RÉCENTE DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION AU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
ANNE-CLAIRE VILLENEUVE

JANVIER 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

D'abord, j'aimerais remercier monsieur Gaëtan Tremblay, mon directeur de mémoire, pour son soutien à plusieurs niveaux, particulièrement lors des moments plus difficiles de confusion théorique et méthodologique. Par le biais de cette recherche, il m'a appris à faire preuve de patience, de persévérance et m'a enseigné comment trouver la solution à mes questions.

Je tiens également à remercier Julie-Armstrong Boileau, directrice des communications chez Christal Films, qui m'a si gentiment guidée et aidée dans mes démarches de recherche sur le terrain. Il va sans dire que je suis très reconnaissante du précieux temps que m'ont accordé tous les distributeurs, producteurs et autres professionnels de l'industrie cinématographique. La générosité de leurs propos est ce qui a permis la réalisation de cette recherche.

De plus, je veux remercier mes colocataires et ma famille pour l'écoute et le soutien moral qu'ils m'ont offerts tout au long du processus de la maîtrise et lors de cette recherche. J'aimerais spécialement remercier ma mère, réviseuse et traductrice, pour son aide sur le plan de la langue. Aussi, je tiens à remercier Isabelle Lacroix pour son excellent travail de mise en page et de révision.

Finalement, j'aimerais souligner l'aide de Carl Laperrière, présent du début à la fin. Il m'a offert son appui constant, me prodiguant ses encouragements, surtout durant les moments plus difficiles et stressants. Sans lui, il n'y a aucun doute que la réalisation de ce mémoire aurait été beaucoup plus ardue.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	vi
INTRODUCTION.....	1
 CHAPITRE I	
LA PROBLÉMATIQUE	4
1.1 Présentation du sujet	4
1.2 Formulation de la question spécifique	5
1.3 Hypothèse intuitive	6
1.4 La mise en contexte.....	6
1.4.1 Les industries culturelles à l'ère de la mondialisation	6
1.4.2 L'évolution de la filière cinématographique et ses particularités	8
1.5 L'état de la question théorique.....	11
 CHAPITRE II	
LE CADRE THÉORIQUE.....	16
2.1 Introduction.....	16
2.2 Le cinéma : un art industriel.....	16
2.3 Concepts à l'étude.....	21
2.3.1 Le cinéma.....	21
2.3.2 Le succès.....	23
2.3.3 La mondialisation.....	24
2.4 Reformulation de l'hypothèse	25
2.5 Perspective communicationnelle.....	25
 CHAPITRE III	
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	27

3.1 Introduction.....	27
3.2 Type de recherche : une démarche qualitative.....	27
3.3 Notre population d'enquête.....	28
3.4 Procédures de terrain.....	29
3.5 Liste des répondants.....	30

CHAPITRE IV

L'ÉVOLUTION ET LA DYNAMIQUE DE LA DISTRIBUTION 34

4.1 Introduction.....	34
4.2 Structure de l'industrie et questions d'argent.....	34
4.2.1 L'évolution de la mise en marché.....	35
4.2.2 La performance, l'obsession des résultats et le nouveau mode de financement.....	37
4.2.3 Les films d'auteur versus les films populaires.....	40
4.2.4 L'inflation des budgets de mise en marché, point de non-retour ?.....	41
4.2.5 L'avenir : le financement privé ?.....	44
4.3 Relations entre les acteurs de l'industrie.....	46
4.3.1 Travail d'équipe ?.....	46
4.3.2 Répartition et sources des revenus.....	48
4.3.3 Les distributeurs et les exploitants de salles.....	50
4.3.4 Les distributeurs et les télédiffuseurs.....	51
4.3.5 Les distributeurs et les critiques de cinéma.....	52

CHAPITRE V

LES ÉTAPES DE LA DISTRIBUTION 55

5.1 Introduction.....	55
5.2 Marketing stratégique.....	55
5.2.1 La sélection et l'analyse des caractéristiques du film.....	56
5.2.2. La segmentation, le positionnement et les tests.....	60
5.2.3 La sélection du nombre de salles et de copies.....	63
5.2.4 La sélection de la date de sortie et la durée de vie en salles.....	65
5.2.5 Date de démarrage de la campagne.....	68
5.3 Marketing opérationnel.....	70
5.3.1.Création des outils de communication.....	70

5.3.2 Achat d'espace médiatique	72
5.3.3 La création d'événements et les entrevues.....	75
5.3.4 Les partenariats commerciaux	79
CONCLUSION.....	82
 ANNEXE A	
AFFICHES DU FILM <i>CONGORAMA</i> RÉALISÉ PAR PHILIPPE FALARDEAU ET DISTRIBUÉ PAR CRISTAL FILMS	93
 ANNEXE B	
LE CANEVAS D'ENTREVUE.....	96
BIBLIOGRAPHIE.....	101

RÉSUMÉ

Dans le premier chapitre, celui de la problématique, nous situons le phénomène du succès commercial récent du cinéma québécois par rapport à sa propre évolution historique, mais surtout dans le cadre plus large de l'accélération de la mondialisation et de l'augmentation de la concurrence sur le plan des flux audiovisuels. Nous expliquons en quoi l'industrie cinématographique est une filière économique particulière par son développement, effectué lors de l'essor du néolibéralisme, de même que les particularités de fonctionnement du cinéma. De plus, ce chapitre fait l'état de la question entourant l'explication du succès commercial récent que connaît l'industrie cinématographique québécoise. Dans le deuxième chapitre, nous présentons les auteurs de même que les concepts qui ont servi plus particulièrement pour l'approche théorique de ce mémoire.

Le succès commercial récent du cinéma québécois s'explique par le fait que les acteurs de l'industrie, plus particulièrement ceux du secteur de la distribution, depuis les dix dernières années, ont modifié leur façon d'effectuer la mise en marché et la promotion des films québécois au niveau stratégique et opérationnel. Cela est causé par les contraintes exercées par la filière et le contexte économique actuel dominé par les États-Unis. Aussi, avec l'augmentation considérable des budgets de distribution surgit un nouveau paradigme : celui de la performance. Les distributeurs ont une position privilégiée et travaillent avec plusieurs alliés afin d'optimiser les chances de réussite des films québécois au box office.

Lors du troisième chapitre, nous précisons pourquoi nous avons privilégié la démarche qualitative pour effectuer le terrain de même que l'entretien semi-dirigé comme technique de collecte de données.

Le quatrième chapitre examine les différents aspects entourant les changements récents en distribution. Ces modifications jettent les bases d'une nouvelle méthode de mise en marché qui vise l'optimisation du succès commercial des films québécois. De plus, il révèle les dynamiques relationnelles entre les divers acteurs et comment se positionne le secteur de la distribution à l'intérieur de celles-ci. Finalement, le cinquième chapitre montre concrètement, à travers les étapes de la mise en marché de films, quels changements ont été effectués et en quoi ceux-ci ont un lien avec la performance au box office.

Mots clés : cinéma québécois, distribution, marketing, promotion, industrie culturelle, financement, succès commercial, mondialisation.

INTRODUCTION

Le Sommet des Amériques, qui a eu lieu à Québec en 2001, a suscité plusieurs interrogations concernant la mondialisation. Qu'est-ce que ce phénomène ? Quels en sont les effets, les risques, les avantages, les conséquences ? Un des enjeux les plus frappants dans les discours concernant la mondialisation et ses risques est la supposée et inévitable homogénéisation culturelle. Celle-ci serait causée par la domination des produits culturels états-uniens qui a lieu dans le cadre de l'intensification des flux audiovisuels à l'échelle internationale. Or, à la suite d'observations effectuées lors d'une session d'études à l'étranger et de voyages en Europe et en Amérique latine, nous avons constaté que malgré l'omniprésence des produits culturels états-uniens, les gens continuaient à présenter essentiellement des caractéristiques culturelles locales, et que les éléments culturels empruntés demeuraient superficiels. Bien sûr, depuis ce temps, nous avons réalisé que ce sujet, incroyablement complexe, ne peut être vu aussi simplement ; rien n'est blanc ou noir. Toutefois, c'est cette hypothèse, de même que toutes nos interrogations concernant la mondialisation, les industries culturelles, et les enjeux culturels qui lui sont implicites, qui nous ont amenés à faire une maîtrise en communication. Et, de toutes les industries culturelles, nous avons choisi d'étudier le cinéma, car cette industrie est la première grande exportation culturelle du XX^e siècle (Vasudev et Lenglet, 1984). Elle a, en outre, un statut particulier parce que, historiquement, elle a toujours été liée autant à l'industrie qu'à la nation et donc à l'identité, un des plus grands enjeux dans le contexte actuel de la mondialisation. De plus, nous avons décidé d'étudier le cinéma québécois d'une part, pour des raisons d'accessibilité aux données et de connaissance du contexte régional et local et, d'autre part, parce que l'industrie québécoise vit plusieurs changements fascinants depuis la dernière décennie.

En effet, depuis le début des années 2000, le cinéma québécois connaît un succès commercial grandissant et relativement constant auprès de la population locale. Il est intéressant de constater ce fait alors que, dans la plupart des pays et même ici, au Québec, le

cinéma états-unien est clairement dominant. Néanmoins, il semble perdre du terrain à l'intérieur de la province. Qu'est-ce qui explique ce phénomène ? Ce genre d'événement n'est jamais facilement explicable ; plusieurs variables doivent être prises en compte. Néanmoins, lorsqu'on regarde l'évolution récente de l'industrie cinématographique québécoise, outre les modifications aux programmes de financement dont l'objectif principal est la performance accrue du cinéma québécois, un domaine qui s'est réellement développé depuis le début du nouveau millénaire est celui de la distribution.

Ainsi, souhaitons-nous analyser le lien entre le succès commercial du cinéma québécois et la mise en marché, de même que la place qu'elle occupe maintenant au sein de l'industrie cinématographique à la suite des changements récents que connaît le secteur de la distribution. Quelle est cette industrie ? Le marketing est-il plus important aujourd'hui, et si oui, pourquoi ? Qu'est-ce qui a changé dans le secteur de la distribution depuis les dix dernières années ? Quel est le rôle du marketing dans la carrière d'un film et à quel moment intervient-il ? Finalement, comment conçoit-on la mise en marché d'un film québécois aujourd'hui au Québec ? Vu la nouveauté du phénomène et l'absence, à notre connaissance, d'études récentes portant sur le sujet, nous croyons que nos questionnements et objectifs sont pertinents. Nous ne prétendons pas découvrir la vérité absolue avec ce travail, étant donné le caractère limitatif du format ainsi que la quantité de données recueillies. Cependant, nous croyons tout de même avoir obtenu de l'information riche et nuancée qui dévoile l'essence d'une vérité reflétant la complexité des questions que nous posons. Le chapitre III du travail présentera davantage l'approche méthodologique que nous avons choisie pour réaliser notre enquête et il donnera des précisions sur les répondants et le processus d'investigation.

Dans le premier chapitre, nous tentons de situer le succès commercial récent que vit le cinéma québécois dans son cadre historique de même que dans le contexte actuel de l'accélération de la mondialisation des flux audiovisuels. De plus, nous présentons les différents points de vue de spécialistes et théoriciens qui proposent des explications quant au succès commercial en général et plus spécifiquement comment ce dernier a eu lieu au Québec.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons les auteurs qui nous ont fourni le cadre théorique de ce travail. Nous avons sélectionné Laurent Creton, théoricien et auteur de plusieurs livres portant sur l'économie et la structure de l'industrie cinématographique. Ce dernier a une posture épistémologique qui tient compte de la double nature de l'industrie culturelle et de son développement à l'époque de l'essor du néolibéralisme et de la mondialisation. Aussi, afin de situer le secteur de la distribution par rapport aux autres étapes de la vie d'un long métrage, avons-nous étudié Hélène Laurichesse, spécialiste de la question du marketing de films.

Les chapitres IV et V présentent l'analyse des résultats. Le premier porte sur le positionnement du secteur de la distribution à la suite des changements qui ont eu lieu dans l'industrie cinématographique québécoise. Le second illustre concrètement de quelle façon s'effectuent la mise en marché et la distribution de films québécois à l'intérieur de la province.

En guise de conclusion, nous ferons la synthèse des principaux constats qui émergent de notre analyse ; nous expliquerons, en outre, en quoi ces éléments ont un lien avec le succès commercial du cinéma québécois et ce que cela signifie pour la santé de l'industrie.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE

1.1 Présentation du sujet

Le cinéma québécois connaît déjà, depuis les années 1960, une reconnaissance d'envergure internationale, mais cette reconnaissance ne se situe qu'à l'intérieur de cercles d'initiés et de cinéphiles puisqu'il s'agit souvent d'un « cinéma intimiste, peu commercial, et diffusé dans des circuits parallèles aux circuits commerciaux » (Major, 1980). Il y a bien eu de courtes périodes de succès commercial relatif, avec notamment la mode des comédies érotiques de Gilles Carle (*Deux femmes en or*) et de Denis Héroux (*Valérie*) durant les années 1970, mais outre ces brefs moments de popularité, la fréquentation en salles pour les films québécois dépasse rarement 5 % (Lever, 1995). Plusieurs auteurs se sont penchés sur cette question, notamment Louise Carrière, Bernard Bérubé et Ginette Major. Cette dernière, de même que Marcel Jean, expliquent que la faible fréquentation en salles à la fin des années 1970 et durant les années 1980 est en partie attribuable à la qualité inégale de la production (tant au niveau esthétique et narratif que cinématographique) des comédies et des films érotiques de la fin des années 1960. Cette situation a contribué à ternir l'image du cinéma québécois auprès d'une large part de son public. De plus, Major affirme que l'esthétique et les thématiques des films de cette époque offrent un univers passéiste et misérabiliste qui ne correspond pas aux désirs de divertissement des Québécois de même qu'à la nouvelle effervescence culturelle et économique que vit la société.

Le cinéma québécois connaît quelques succès commerciaux isolés durant les années 1980, avec notamment *Le Déclin de l'empire américain* et *Cruising Bar*. Toutefois, vers la moitié des années 1990, plus précisément en 1997, le film *Les Boys* connaît un succès commercial retentissant et constitue, pour plusieurs, un tournant dans l'industrie

cinématographique québécoise (Télé-Québec, 2002b). Il semble en effet que quelque chose de différent se soit réalisé dans la production et dans la distribution du film *Les Boys* qui a contribué à son succès commercial. Quels sont les facteurs responsables de ce succès commercial ? Si la réponse à cette question est complexe, nous pouvons néanmoins affirmer que ce long métrage annonce un changement important, lié à la vague de succès commercial du cinéma québécois, faisant en sorte que les parts de marché détenues par ce dernier passent de 2,7 % en 1997 à 18,2 % en 2005 (Cinéac, 2007).

Le phénomène est d'autant plus intéressant à constater lorsqu'on le place dans le cadre plus large de l'accélération de la mondialisation depuis les vingt dernières années, de l'accroissement important de la concurrence sur les marchés et, surtout, de la domination des produits culturels états-uniens dans la plupart des pays du monde. Ainsi, lorsque le phénomène qui nous intéresse est mis en parallèle avec la situation dans de nombreux pays où les parts de marché cinématographiques détenues par les États-Unis demeurent écrasantes (98 % – 99 %), on constate qu'il se passe quelque chose de fascinant au Québec. Mais comment expliquer ce succès ? Est-ce seulement une mode passagère, ou n'est-ce pas plutôt la manifestation d'un changement profond qui se produit depuis plusieurs années au sein de l'industrie ? Est-ce que les films d'aujourd'hui sont différents des films produits il y a une dizaine ou une vingtaine d'années ? Est-ce que les acteurs de l'industrie cinématographique ont modifié leur façon de financer, de produire et de distribuer les films ? Si oui, qu'ont-ils changé ?

1.2 Formulation de la question spécifique

Si on regarde le film *Les Boys* et le succès commercial incroyable qu'il a connu, outre le fait que c'est une comédie et que, traditionnellement, ce genre a toujours été populaire auprès de la population québécoise (Jean, 2006), il semble que la promotion et la mise en marché du film se soient déroulées différemment. Pour la première fois, on a investi 600 000 \$ pour la seule mise en marché afin de créer un *buzz* jusqu'à la date de sortie du film, qui s'est

effectuée sur 121 écrans (Télé-Québec, 2002). Dans ce travail, nous aimerions donc analyser cet aspect de l'industrie cinématographique québécoise qui s'est développé à la suite de la sortie du film *Les Boys* et en quoi cela joue un rôle dans le succès commercial d'un film. Ainsi, nous demandons-nous : quel lien existe-t-il entre la distribution et le succès commercial récent en salles d'une proportion importante de films québécois ? La question spécifique de notre recherche permet, dans un premier temps, de relever tous les facteurs pertinents dans le point traitant de l'état de la question, et de justifier au fur et à mesure pourquoi nous avons choisi d'étudier le secteur de la distribution et de la mise en marché.

1.3 Hypothèse intuitive

Nous croyons, d'une part, que les acteurs de l'industrie cinématographique québécoise ont modifié leur façon de financer, de produire, mais surtout de distribuer et de mettre en marché les films, dans le but d'augmenter la fréquentation en salles et, d'autre part, que ces changements ont contribué au succès commercial récent que connaît le cinéma québécois.

1.4 La mise en contexte

1.4.1 Les industries culturelles à l'ère de la mondialisation

Pour plusieurs, l'événement qui marque la fin de tout obstacle à l'expansion du néolibéralisme est la chute du mur de Berlin en 1989. Toutefois, il faut considérer cet événement en relation avec l'accélération et l'amplification de la mondialisation dans les années 1980. Effectivement, si l'internationalisation des échanges existe depuis longtemps, dans les années 1980 réapparaît la question de la mondialisation, cette fois liée à l'ampleur de l'interdépendance accrue entre les États et les marchés, à la rapidité des évolutions techniques ainsi qu'à l'insertion des agents économiques dans l'espace mondial (Beaud, 1999). En communication, dans le domaine d'étude des médias de masse, il y a longtemps que l'on se

penche sur la question de l'impérialisme américain en raison de l'omniprésence de ses produits culturels sur la scène internationale. Mais cette fois, on l'aborde dans le cadre de cette nouvelle réalité, qui semble donner une tout autre dimension à l'échange de biens culturels.

En fait, l'intensification de la circulation transnationale des flux audiovisuels s'est traduite par l'émergence d'une profusion d'écrits théoriques sur les enjeux, surtout culturels, que recèle le processus d'internationalisation des produits culturels, dont le symbole de dominance est souvent représenté par l'industrie cinématographique hollywoodienne. La raison pour laquelle la mondialisation des produits culturels comporte des enjeux pour la diversité culturelle est que ces produits, bien qu'ils soient réalisés dans un contexte industriel à des fins marchandes, sont porteurs d'une importante valeur symbolique et de sens (Ménard, 2004). Ainsi, si les mécanismes de la mondialisation engendrent des changements à la fois au niveau économique, géopolitique et humain, ils affecteront aussi la culture. La mondialisation a donc pour effet d'accélérer et de complexifier le processus d'acculturation des sociétés. Cela n'est pas négatif en soi puisque la culture est dynamique, appelée à se modifier afin de s'adapter et de suivre les changements qui ont lieu dans le monde, mais si cet échange est trop inégal, cela peut être très néfaste pour les cultures locales. Confrontés à ce phénomène, les États doivent adapter leurs institutions et leurs politiques afin de tirer le meilleur du processus d'acculturation (optimiser les contacts interculturels, par exemple) et minimiser les impacts négatifs au niveau local.

La mondialisation est perçue comme une nouvelle forme d'assimilation potentielle de la part des cultures majoritaires et l'action politique du Québec sur la scène internationale est influencée par cette hypothèse. Si, historiquement, le Québec agissait avec une identité plutôt de « résistance » ou nationaliste, devant la mondialisation, on adopte de plus en plus une « identité projet » en ce sens où la société tenterait de se projeter davantage au niveau international (Castells, 1999 ; Tremblay, 1990). Ainsi, les industries culturelles sont-elles utilisées pour faire la promotion de la culture locale puisque cela constitue un moyen privilégié de faire rayonner son identité culturelle outre-frontières et donc d'avoir une

présence sur la scène internationale. Les industries culturelles sont de ce fait primordiales en tant que moyen d'expression de cette identité. En effet, les industries culturelles et plus particulièrement les médias n'ont jamais été aussi présents dans la vie des gens et ces derniers jouent plusieurs rôles, tant au niveau de l'élaboration des visions que nous entretenons du monde, du divertissement, que de l'identification à une culture locale par la représentation (ou non) de celle-ci.

Finalement, il y a donc un double enjeu pour le Québec car il veut, d'une part, s'insérer sur le marché international tout en assurant la production locale, et d'autre part, il doit s'ouvrir à la diversité culturelle pour enrichir les cultures locales. Cependant, les pressions engendrées par la mondialisation font en sorte que la logique du profit domine de plus en plus, et ce, au détriment de la valeur symbolique des produits culturels, d'où l'importance de l'intervention de l'État afin de permettre une production qui reflète la diversité de la nation.

1.4.2 L'évolution de la filière cinématographique et ses particularités

Le cinéma est une industrie qui diffère des autres filières à plusieurs égards, et ses spécificités lui imposent des règles de fonctionnement et des normes rigides selon lesquelles les acteurs doivent agir. Par exemple, l'industrie cinématographique est produite en série depuis sa création. En effet, à cause de l'importance de l'investissement initial devant l'incroyable incertitude de la demande qui commande cette industrie (on ne sait jamais si les spectateurs aimeront le film tant qu'ils ne l'auront pas vu), on assiste rapidement à la concentration des capitaux et à la création de grands studios, aussi décrit comme le *clustering* (regroupement) des ressources. Aussi, les producteurs adoptent-ils depuis longtemps des stratégies de gestion de risque ; on fait des films qui remplissent toutes les conditions de succès : structures narratives modèles, films concepts, promotion et hypermédiation, effets spéciaux, vedettes, décomplexification des thématiques culturelles afin d'exporter plus facilement les produits (Flichy, 1991).

Étant donné le coût élevé des productions, et le caractère prototypique de l'industrie, il faut limiter au maximum le risque d'un échec en salles. Ainsi, essaie-t-on de produire des films dont le potentiel de rapporter beaucoup d'argent est le plus élevé possible. Bien sûr, il existe plusieurs petits studios qui répondent à la demande pour les films d'auteur, et ces derniers coûtent moins chers à produire. Toutefois, le coût d'investissement initial demeure important et, considérant la moins grande possibilité à rejoindre une masse critique nécessaire à la rentabilité puisque ces films s'adressent à un public restreint, la production de ces films peut être plus risquée (Herscovici, 1994). De plus, l'intensification des flux audiovisuels liés à l'accélération de la mondialisation fait en sorte que la validation sociale nécessaire au succès d'un film passe plus que jamais par la différenciation des produits, c'est-à-dire la promotion et la médiatisation. Donc, la promotion et la publicité deviennent de plus en plus sophistiquées, car il faut être vu « pour s'imposer et maintenir sa position » (Miège, Pajon et Salaun, 1986) et elles contribuent énormément à la montée des coûts de distribution. Par ailleurs, la composition du marché a changé ; celui-ci est constitué majoritairement de jeunes de 15 à 24 ans qui vont au cinéma pour se divertir (Miège, 1980), ce qui peut constituer un élément d'explication dans l'augmentation de la production de films commerciaux, qui misent sur le divertissement.

En conséquence, les longs métrages canadiens et québécois sont de plus en plus touchés par la spirale inflationniste des coûts de production et de distribution, typiques des productions états-uniennes. La méthode de financement des enveloppes à la performance, actuellement en place, récompense un film seulement en fonction de ses recettes au guichet. Ce nouveau programme a joué un rôle direct dans la crise de financement qui a eu lieu en 2006 et témoigne de la pression qui existe d'augmenter les budgets de production et de distribution. Ainsi, selon certains spécialistes, le problème ne concerne pas tant un manque d'argent, mais plutôt la façon dont on finance. Celle-ci serait de plus en plus influencée par les pressions de la filière à produire des films à gros budget dans le but d'obtenir le plus d'entrées possible.

Il est intéressant de remarquer que lorsque le cinéma québécois se développe dans les années 1960, il le fait dans le contexte de la Révolution tranquille et qu'à l'époque, l'intervention étatique est motivée par un désir d'affirmation nationale. Le cinéma et sa production sont donc dominés par un souci d'affirmation identitaire plutôt que par un souci économique, mais dès les années 1970, même si plusieurs efforts politiques sont avancés pour contrôler davantage l'industrie, la rentabilité devient rapidement la préoccupation dominante (Poirier, 2004). Il est également intéressant de voir que la politique québécoise en matière de communication est même devenue plus libérale sous le gouvernement autonomiste et sociodémocrate, ce qui fait croire que les forces économiques néolibérales qui s'exercent sur le secteur politique sont assez importantes (Tremblay, 1990). Cette époque marque aussi la séparation entre producteurs et cinéastes et la naissance d'un débat entre les films commerciaux et les films d'auteur.

Par ailleurs, les groupes d'intérêts (producteurs et distributeurs) deviennent de plus en plus puissants et influent sur les mécanismes d'aide et les réseaux de contrôle du cinéma. Subséquemment, les politiques récentes, avec notamment les enveloppes à la performance, encouragent les films qui ont eu un succès commercial intéressant, et qui ont tendance à adopter les stratégies de gestion de risques à la hollywoodienne. De plus en plus, les sociétés de production québécoises ont recours à la promotion. Les films québécois sont plus visibles qu'avant et atteignent des records d'assistance sans précédent à l'intérieur de la province québécoise entre 2003 et 2005.

Par contre, la récente crise de financement démontre que cette nouvelle méthode de financement n'est pas sans inconvénient, car elle semble ne récompenser que les productions qui entrent dans la spirale inflationniste des coûts de production afin de créer des *blockbusters* (superproductions), au détriment des films d'auteur qui, eux, misent sur la valeur artistique des projets et qui peuvent être plus signifiants sur le plan culturel. Les enjeux associés au contrôle et à la visibilité médiatique grandissent sans cesse pour les films nécessitant des investissements massifs. Selon plusieurs, il faudrait donc rétablir l'équilibre entre films d'auteur et films commerciaux, car ils craignent que cette obsession du profit

risque de nuire sérieusement au cinéma d'auteur, un cinéma qui produit des films avec une plus grande valeur culturelle, mais qui ne fonctionne pas toujours aussi bien au box-office.

1.5 L'état de la question théorique

Plusieurs intellectuels émettent des hypothèses afin d'expliquer les changements profonds qui se produisent au sein de l'industrie cinématographique québécoise depuis la dernière décennie, et surtout depuis les années de succès commercial sans précédent qu'elle connaît de 2003 à 2005. Certains croient que l'explication du succès commercial de notre cinématographie réside dans le fait que l'on produirait simplement de meilleurs films qu'avant, ce qui implique que l'on aurait trouvé la recette infallible du succès. Cela n'est toutefois pas réaliste et plusieurs auteurs comme Arthur De Vany et Laurent Creton affirment qu'un succès commercial est impossible à prédire. Ce dernier explique que le nombre d'entrées d'un film résulte d'un très grand nombre de facteurs qu'il est bien difficile de maîtriser dans leur totalité. Ainsi, s'il était possible d'établir une recette du succès, on peut supposer que les professionnels de l'industrie ne produiraient pas des échecs volontairement (Creton, 1997) Et, De Vany affirme qu'il n'existe pas de film « modèle », car la répartition des recettes au box-office, distribuées de façon asymptotique, selon la loi Pareto¹, qui a une variance infinie, de sorte qu'on ne peut établir une corrélation entre certaines variables et le succès (2004). Il est donc impossible de faire quelque prédiction que ce soit, parce que personne ne peut prévoir s'il aimera un film tant qu'il ne l'aura pas vu.

Toutefois, selon lui, il est possible d'augmenter les recettes en distribuant les films sur le plus grand nombre d'écrans possible puisque la durée d'exploitation de ceux-ci est de plus en plus courte, de sorte que la plupart font leur revenu maximum la première semaine. Cela peut

¹ La Loi de Pareto est aussi appelée loi des 80/20. C'est une loi empirique inspirée des observations de Vilfredo Pareto, économiste et sociologue italien, qui avait remarqué que 80 % des richesses étaient possédées par 20 % du monde. Cette loi décrit donc une inégalité présente dans un grand nombre de phénomènes et a été formalisée en mathématiques par la distribution de Pareto. Cet outil d'aide à la décision détermine les facteurs (20 %) cruciaux qui influencent la plus grande partie (80 %) de l'objectif (Vany, 2004)

néanmoins constituer une arme à double tranchant puisque la « cascade d'information » (ou le bouche à oreille) se fait plus vite, alors si un film est mauvais, cela se saura plus rapidement. Il semble aussi y avoir une corrélation entre la taille du budget et les recettes au guichet : plus les sommes investies sont énormes, plus les recettes sont grandes. Parallèlement, Abraham S. David en est arrivé à conclure, dans son étude sur le lien entre le succès en salles et les vedettes, que ce ne sont pas elles qui augmenteront les chances de remporter du succès de façon systématique, mais plutôt le fait d'avoir de bonnes critiques et, mieux encore, d'avoir une classification G (générale) ou PG (plutôt que PG-13 ou 18ans+) ainsi que le fait de faire des suites de films (par exemple *Les Boys*, *Les Boys II*, *Les Boys III* et *Les Boys IV*) (2004).

Selon Marcel Jean, le succès commercial récent du cinéma québécois est plutôt le résultat d'une longue réconciliation entre le public québécois et son cinéma qui, selon lui, l'avait abandonné en raison de la qualité inégale des films produits durant la vague des comédies érotiques à la fin des années 1960. Effectivement, il explique que dans les années 1980, le cinéma québécois est englué dans la morosité puisqu'il n'arrive pas à rencontrer son public. La question de la fréquentation des films devient dès lors cruciale, à un point tel qu'on a l'impression qu'elle monopolise la réflexion (2006). On assiste à une vague de superproductions coûteuses et à des téléfilms qui réussissent plus ou moins bien. Peu de temps après, n'ayant pas obtenu le succès escompté avec ces formules, on assiste au retour de quelques films qui connaissent un succès commercial intéressant, comme *Le Déclin de l'empire américain*, *Un zoo la nuit* et *Jésus de Montréal*, qui constituent, selon Jean, le début d'une réconciliation du cinéma québécois avec son public.

Par ailleurs, d'autres affirment que le succès que connaît la filière cinématographique au Québec ne serait qu'un phénomène circonstanciel. Cependant, plusieurs autres intellectuels et spécialistes du cinéma qui se sont penchés sur la question, notamment Christian Poirier, Gaëtan Tremblay, Yves Lever et Yves Picard, semblent s'accorder sur le fait que si le cinéma québécois connaît un succès commercial grandissant, cela n'est pas le fruit du hasard ou d'une coïncidence conjoncturelle mais plutôt le résultat de plusieurs années de changements

profonds qui ont transformé la filière en une industrie rationnelle et efficace qui vise la rentabilité commerciale. En effet, les études récentes portant sur le cinéma québécois montrent que, pour se plier aux exigences du marché dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, l'industrie a effectué un virage néolibéral. Christian Poirier explique que si, dans les années 1960, le récit identitaire et culturel domine au Québec, dans les années 1970, même si plusieurs efforts politiques sont avancés pour contrôler davantage l'industrie, l'économie devient rapidement la préoccupation dominante. Cela s'explique par plusieurs éléments, dont notamment l'ingérence du gouvernement fédéral qui diminue les marges de manœuvre du gouvernement québécois, les conjonctures économiques ainsi que les développements technologiques rapides. De plus en plus prime l'idée que les industries culturelles et le cinéma doivent offrir un produit qui résiste à la concurrence, autrement dit « faire mieux, autrement et plus tôt » (Poirier, 2004 ; Lever 1995).

Ainsi, les sociétés de production québécoises ont-elles recours à plusieurs stratégies de gestion du risque qui s'apparentent de plus en plus au modèle économique de l'industrie cinématographique états-unienne. Selon Poirier, le fait d'entrer en concurrence avec des produits similaires expliquerait en partie les échecs vécus à la suite de plusieurs tentatives de contrôler davantage la distribution à l'intérieur de la province. Effectivement, les États-Unis contrôlent depuis longtemps les réseaux de distribution, avec notamment la stratégie du « blockbooking »², et ces tactiques, jumelées à une machine promotionnelle bien huilée, rendent l'accès des films québécois aux réseaux de distribution difficile. Pierre Barrette confirme que l'industrie tente donc de rivaliser, en occupant le même espace médiatique, contre des produits semblables, et que ces derniers auraient, de surcroît, « l'avantage de bénéficier d'une sorte de capital de sympathie que lui confère la proximité culturelle » (2003b).

² Le *Blockbooking*, est un système de vente de films par bloc aux exploitants de salles. On leur vend plusieurs films en une seule occasion, souvent un ou deux films à fort potentiel commercial avec quatre ou cinq films moins susceptibles d'attirer les spectateurs. (Fischer, 2004)

Barrette explique, en lien avec la théorie de la médiation développée par Antoine Hennion, que dans cette visée de concurrencer les États-Unis, on essaie de rendre les œuvres plus accessibles aux spectateurs au moyen de diverses stratégies tant sur le plan du contenu même du film que sur celui de sa mise en marché. Ainsi, la récente multiplication de films de genre constitue-t-elle dans ce contexte :

...un des éléments de médiation qui opère entre l'industrie et le public, un outil particulièrement efficace en ce qu'il permet de baliser les parcours, de réduire l'ambiguïté, de maximiser sur le plan du film lui-même les stratégies de séduction auxquelles viennent par ailleurs s'adjoindre, sur le plan externe, une stratégie de marketing calquée sur le modèle hollywoodien, avec publicité massive, grande première, synergie commerciale et mise à profit maximale des médias traditionnels. (Barrette, 2003b)

Tiiu Lukk, dans son livre *Movie Marketing*, écrit que le marketing et la mise en marché sont des sciences inexactes, que la plupart des films échouent commercialement et qu'en dernier lieu, c'est la qualité de l'histoire qui fera en sorte qu'un film atteindra ou non le succès. Néanmoins, il est clair, selon elle, que dans un monde submergé d'informations, de très bons films peuvent se perdre dans l'océan médiatique. Par conséquent, les producteurs québécois, en raison de l'importance de l'investissement initial du projet, veulent s'assurer que leur film puisse concurrencer plus justement les autres longs métrages disponibles sur le marché. Il est donc plus que jamais important pour eux d'occuper une place dans l'espace médiatique car il ne faut pas oublier que les médias sont omniprésents dans la vie quotidienne des gens. Selon Simon Galiero, le récent succès du cinéma québécois serait même dû au fait que l'on parle incessamment de cette réussite dans les médias dans le but de perpétuer les sentiments chez les spectateurs qui seront responsables de sa pérennité (la reconnaissance, l'attendrissement et l'identification collective). Et, il ajoute que cela, accompagné des chiffres qui prouvent sa performance au box-office, contribuent ainsi à entretenir cette idée de succès. Galiero souligne également que les productions cinématographiques se soumettent de plus en plus à une esthétique « mondialisée ». En effet, producteurs, réalisateurs, acteurs ou scénaristes de l'industrie adopteraient ainsi toutes les formes *cool* du cinéma mondial en vogue. On peut noter, à titre d'exemple, la photographie « filtrée » aux accents de publicité qui se répand de plus en plus (2005).

Marcel Jean affirme que nous sommes désormais à l'ère de la performance. Depuis que Téléfilm Canada a instauré son nouveau programme de financement qui récompense les films qui ont obtenu un succès commercial important, plusieurs s'inquiètent de ce « virage à l'américaine » et des conséquences que cela pourrait comporter pour l'avenir de la richesse et de la diversité de la production cinématographique (Frigon, 2005). Cependant, si plusieurs s'alarment du fait que le recours croissant aux mécanismes du « film hollywoodien » pourrait mener à l'assimilation de notre modèle à celui de l'Autre, selon Yves Picard, cela ne serait que le résultat d'une stratégie astucieuse de survie, celle du « caméléon », consistant à offrir des histoires qui sont codées à l'américaine, mais qui sont enchevêtrées d'éléments identitaires (Picard, 1997). Aussi, la promotion, la nouvelle génération d'auteurs, la multiplication des films de genre (comédies, films patrimoniaux, films d'horreur et de suspense)³ et la mécanique grandissante de la mise en marché témoignent-elles, selon Jean, « d'un réel savoir-faire de production et de distribution » (Jean, 2006). Tous ces éléments montrent à quel point le cinéma québécois a achevé, selon lui, son industrialisation et procédé à une mise à niveau de ses pratiques économiques, qui lui permettent de tirer son épingle du jeu à l'ère de la mondialisation.

Finalement, même s'il n'y a pas consensus pour expliquer le phénomène actuel du succès commercial du cinéma québécois, tous se réjouissent que le cinéma québécois ait finalement rencontré son public. Néanmoins, dans le contexte actuel de l'accroissement de la compétition en rapport avec le nombre de films qui sortent chaque semaine, de même que celui de la concurrence directe des États-Unis, la majorité des intellectuels s'entendent sur le fait que le rôle de l'État est absolument essentiel pour maintenir une production de films variée dont la création ne résulte pas uniquement d'un souci de rentabilité économique.

³ Selon Agence cinéma Cinéac, www.cineac.ca, en date du 27 mars 2007, 11 des 20 films québécois ayant amassé le plus de recettes depuis les 40 dernières sont des comédies : *La Grande Séduction*, *Les Boys*, *Les Boys II*, *Les Boys III*, *Camping sauvage*, *Horloge biologique*, *Les Boys IV*, *Elvis Gratton*, *Cruising Bar*, *Mambo Italiano*, *La vie après l'amour*. Outre les comédies, il y a une prolifération des films de genre tels des films patrimoniaux (*Séraphin*, *Aurore*, *Monica la mitraille*), des films d'horreur (*Sur le seuil*, *La Peau blanche*, *Eternal*) et des suspenses (*Liste noire*, *Le dernier souffle*, *La loi du cochon*, *Le dernier tunnel*, *Elles étaient cinq*, *Ma fille, mon ange*) (Jean, 2006).

CHAPITRE II

LE CADRE THÉORIQUE

2.1 Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté le phénomène qui nous intéresse et l'avons situé dans un cadre socioéconomique et politique qui aide à mieux comprendre le sujet et l'objet de la recherche. De plus, nous avons exposé l'état de la question théorique afin d'avoir les divers points de vue sur le sujet du succès commercial récent que vit le cinéma québécois. Nous allons maintenant présenter la perspective théorique qui, selon nous, aide le mieux à analyser le succès du cinéma québécois sous l'angle de la distribution. Nous présenterons également les principaux concepts théoriques du présent travail.

2.2 Le cinéma : un art industriel

Dans *Cinéma et marché*, publié en 1997, Laurent Creton met en relation la nature double du produit cinématographique, qui appartient à la fois au monde de l'art et à celui de l'industrie ; il analyse l'évolution de ces deux aspects en établissant le lien avec les problématiques liées à la mondialisation et aux changements structurels qu'elle provoque. Selon l'auteur, le capitalisme et le cinéma sont très semblables par leurs systèmes, leurs logiques et leur institutionnalisation (p.9). En effet, « le cinéma comme art industriel est parvenu à occuper, en raison de sa logique industrielle même, une position cruciale au sein des économies de marché. Fondé sur l'industrialisation et la large diffusion rendue possible par le principe de reproduction, il relève d'une 'aura fordiste'⁴ » (p.48). L'auteur fait le pont

⁴ Le fordisme, inventé par Henry Ford, est un mode d'organisation du travail inspiré d'une autre organisation du travail, le Taylorisme, dont le but est d'accroître la productivité d'une entreprise avec

entre l'art et l'industrie de sorte que, si la plupart des théories stipulent que l'art cinématographique est à ce point antagoniste au marché et à l'industrie, il croit le contraire. Selon lui, « en rester à cette posture de rejet peut détourner de la possibilité d'appréhender les différents aspects de leur relation, de saisir ce que son étude peut révéler sur la nature de l'un et de l'autre » (p.31). En effet, la marchandisation accompagne le cinéma depuis ses origines et l'oblige à se définir sans cesse dans le rapport qu'il entretient avec elle.

Laurent Creton croit donc que le cinéma s'est développé avec le fordisme, « qui a su utiliser le premier stade d'institutionnalisation du cinéma au service de la diffusion de ses normes de consommation » (p.32). On peut ainsi croire que l'industrie cinématographique ne peut agir en dehors des contraintes économiques du contexte néolibéral actuel, puisque sa logique même de production s'est développée avec le fordisme. Ainsi, les entreprises culturelles sont-elles soumises aux exigences du marché et de la concurrence, ce qui les amène à mettre en œuvre une logique commerciale qui les dépasse (p.53). L'auteur croit à la puissance du paradigme normatif du système actuel parce que l'extension et l'intensification des logiques de marché, liées à l'accélération de la mondialisation, et l'arbitrage par le consommateur entre de multiples offres conduisent à une mise en compétition incroyable des produits, des entreprises et des systèmes ou filières (p.31). Toutefois, il affirme que le cinéma garde dans son essence les traces d'autres époques et sa fonction culturelle et symbolique, qui sont des éléments qui ne peuvent se réduire à l'économie. En effet, la particularité du cinéma, ce qui en fait une industrie aussi mystérieuse, est qu'il est rempli de contradictions et peut aussi bien faire partie de la reproduction économique de la société que de l'émergence du renouveau culturel et artistique. Malgré cela, l'auteur souligne que l'art est de plus en plus instrumentalisé et soumis à la prégnance croissante des intérêts économiques et que le cinéma « relève d'une logique qui place l'art non pas comme origine, mais comme accessoire de la vente d'objets culturels industrialisés » (p.47).

entre autre la division du travail, la standardisation de la production et l'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers afin d'écouler la marchandise (Ewen, 1983).

Le cinéma est ainsi un bien culturel qui recherche la double valorisation : économique et artistique (p.55). Selon Creton, la projection est une condition technique et économique d'existence de l'œuvre. Aux États-Unis et en Amérique du Nord, c'est la valorisation économique fondée sur les résultats commerciaux qui l'emporte largement. En conséquence, on peut croire que cette valorisation gagne en importance au Québec puisqu'on parle de plus en plus des recettes au guichet et du « chiffre magique » à atteindre d'un million de dollars d'entrées. Ce type de valorisation a surtout lieu en aval de la production : dans la distribution et la promotion. « Les productions les plus commerciales s'appuient sur un marché déjà structuré et un grand nombre de consommateurs ayant intégré les prérequis nécessaires pour les apprécier » (p.57). Conséquemment, un film comme *Bon Cop, Bad Cop*, succès commercial sans précédent pour un long métrage québécois, a misé sur le fait que le marché était déjà très accoutumé aux codes esthétiques du film d'action états-unien de type *blockbuster* pour effectuer le lancement.

Laurent Creton explique que, devant la concurrence provoquée par la popularité grandissante d'autres produits de divertissement comme les jeux vidéos et l'Internet, la question décisive pour le film est de parvenir à émerger et à bénéficier d'une visibilité qui lui permet de rencontrer le public (p.144). De plus, la durée de vie du film en salles est largement conditionnée par les entrées de la première fin de semaine. C'est pourquoi les professionnels de l'industrie cinématographique sont dépendants plus que jamais d'une reconnaissance rapide par un public. Selon l'auteur, la recherche d'une maximisation de l'audience conduit à influencer directement ou indirectement par autocensure sur la nature des projets développés, de sorte que la production de « films consensuels » doit nécessairement peser sur les politiques gouvernementales d'investissement (p.169). Le public détermine librement ses choix et, par conséquent, le succès d'un film. Néanmoins, selon Creton, le producteur, le distributeur, les programmeurs et les médiateurs exercent aussi une grande influence sur la destinée du film (p.158).

En ce qui concerne le marketing et la mise en marché du cinéma, dans son livre *L'économie du cinéma : perspectives stratégiques*, paru en 1994, il souligne que ces aspects

prennent sans conteste de plus en plus d'ampleur et occupent une part croissante dans les budgets de production et aussi dans la représentation que le spectateur se fait du film. Dans certains cas, la publicité devient même substitutive au produit tant elle peut être puissante. Le spectacle se serait donc déplacé vers la médiatisation et la logique publicitaire. Hélène Laurichesse, auteure du récent livre *Quel marketing pour le cinéma ?*, publié en 2006, affirme qu'en effet, le marketing du film a pris une telle importance depuis les dix dernières années, que les dépenses dans ce domaine ont doublé en France durant cette période. Elle explique que le système actuel de marketing s'est développé à la suite de la Deuxième Guerre mondiale, lorsqu'il est passé d'une relation unilatérale (vendre ce qui est produit) à un système bilatéral (produire ce qui va se vendre) plaçant ainsi le consommateur « au centre du système en lui reconnaissant le pouvoir de conditionner la survie de l'entreprise. On parle d'un marketing de la demande qui s'appuie sur une étude des attentes et désirs des consommateurs pour y répondre avec une offre appropriée » (p.1). Conséquemment, la façon de mettre en marché le produit se complexifie ; on développe des axes stratégiques (le positionnement et la segmentation) accompagnés de quatre dimensions opérationnelles (produit, prix, place, promotion) qui guideront la démarche de mise en marché des produits, qui sera appliquée progressivement au domaine du cinéma.

L'auteure affirme que la professionnalisation du marketing cinématographique depuis les dernières années est avant tout une réaction à la logique marchande croissante qui prévaut dans l'industrie cinématographique et qui justifie la nécessité de rejoindre le public (donc de vendre le produit), surtout dans le contexte d'un accroissement de la concurrence, c'est-à-dire l'augmentation du nombre de films qui sortent au même moment, et la compétition directe et constante avec les États-Unis. Selon l'auteur, pour des raisons à la fois offensives et défensives, le marketing devient donc un aspect essentiel des cinématographies locales,

...d'une part, puisque le lancement d'un film conditionne son existence commerciale, d'autre part, dans la mesure où une connaissance précise du marketing peut aider à en combattre certaines dérives : le risque d'une accélération des déséquilibres qui menacent la diversité culturelle, l'esquisse d'une nécessaire conformité à des standards s'imposant comme normes de référence, une médiation culturelle emblématiquement marchande (p.5).

De plus, selon Laurichesse, c'est autour du lancement du film que s'organise le marketing de celui-ci. Le marketing se développe autour des deux axes stratégiques et des dimensions opérationnelles, soit les modalités de communication, que nous avons nommées ci-dessus. Par ailleurs, Laurichesse et Creton mentionnent que, bien qu'il soit plus important que jamais d'avoir une bonne campagne de marketing, il est néanmoins essentiel de nuancer ces campagnes, car une saturation promotionnelle peut être contre-productive. Ainsi, « l'application primaire d'un marketing de grande consommation dans l'industrie cinématographique est de nature à générer, à la fois, des optimisations d'un modèle dépassé dont il assurerait la prolongation, et la mort lente programmée de ce qui lui est essentiel » (Creton, 1999). Il faut donc faire attention au type de marketing que l'on utilise, c'est-à-dire, construire un marketing adapté aux spécificités de la cinématographie, lui trouver une place dans le cadre de décisions qui tiennent compte de sa nature mixte. Finalement, en accord avec Lukk et De Vany, Creton et Laurichesse soulignent que même si on ne peut évidemment associer tout le succès commercial d'un film à sa mise en marché et à son marketing, ils sont néanmoins d'un secours précieux dans les mois menant jusqu'au lancement d'un film, afin que le public prenne conscience du projet et que s'installe un désir d'aller voir le film.

En somme, nous choisissons d'aborder l'objet de l'évolution du secteur de la distribution du cinéma québécois sous l'angle favorisé par ces deux auteurs, parce que les deux tiennent compte de la double nature du produit filmique et par le fait même, des enjeux à la fois culturels et économiques qui modèlent cette industrie. De plus, Creton et Laurichesse soulignent l'importance du contexte dans lequel l'industrie cinématographique évolue présentement, qui est celui de l'accroissement de la concurrence entre les produits, liée à la mondialisation des flux audiovisuels. Finalement, leur position par rapport au marketing et à la place grandissante que cet aspect a prise dans l'industrie est en accord avec notre hypothèse selon laquelle le développement récent de ce secteur, qui se montre plus essentiel que jamais au lancement d'un film, établit un lien indéniable entre le succès commercial récent d'une proportion significative de films québécois. Nous verrons donc en détail, dans les chapitres IV et V, comment la distribution a évolué au Québec depuis les dernières années, comment s'effectue la mise en marché des films québécois aujourd'hui et en quoi cela contribue au succès que remportera un film dans les salles.

2.3 Concepts à l'étude

2.3.1 Le cinéma

Nous venons d'expliquer que le cinéma est un domaine très particulier ; appartenant à la fois à l'art et à l'économie, c'est une industrie culturelle. Les industries culturelles comprennent les secteurs qui conjuguent la création, la production et la commercialisation de biens et de services porteurs de contenus symboliques, souvent protégées par les droits d'auteur, soit : l'édition imprimée et le multimédia, la production cinématographique, audiovisuelle et phonographique, ainsi que l'artisanat et le design (UNESCO, 2005). Ainsi, si pendant longtemps on a défini la culture et l'art comme des champs extraéconomiques (Herscovici, 1994), ils ne peuvent plus être analysés seulement en fonction de leur valeur intrinsèque (qu'ils soient populaires ou élitistes). L'industrialisation de la culture ajoute une dimension économique aux produits culturels. Ils possèdent donc une nature tout à fait spécifique qui les distingue des autres biens, car ils sont « porteurs d'identité, de valeurs et de sens » (Ménard, 2004 p.27).

Maintenant, puisque nous parlons souvent de cinéma de type « hollywoodien » et du cinéma québécois dans ce travail, il est pertinent de définir ces types de cinémas, ainsi que les autres catégories filmiques, afin de clarifier ce que nous signifions lorsque nous utilisons ces termes. En premier lieu, il est important de mentionner qu'une part substantielle du cinéma américain ne relève pas du cinéma hollywoodien. Des cinémas indépendants s'en distinguent ou s'inscrivent dans des rapports de négociation avec le modèle, mais ne s'y opposent pas (Creton, 1997). De plus, il y a toute la sphère du cinéma d'auteur pour laquelle il n'existe pas de définition rigoureuse, mais dont l'expression est utilisée pour désigner les films qui sont le reflet de la personnalité et de la démarche artistique propre au réalisateur. Ce cinéma n'est toutefois pas totalement affranchi des contraintes institutionnelles, économiques et idéologiques. En effet, selon certains, il répond tout simplement à d'autres critères et règles esthétiques qui ne relèvent pas du modèle plus commercial ou institutionnel. À ce genre de cinéma, s'associent également les films d'art ou d'essai. De plus, le cinéma d'auteur est aussi

souvent considéré comme synonyme de cinéma indépendant. Néanmoins, quelques précisions doivent être apportées. Certains croient, d'une façon plutôt pessimiste, que le cinéma indépendant (surtout aux États-Unis, qui possède le système des studios) n'est qu'une façade promotionnelle des gros studios qui financent ces plus petits studios considérés comme « indépendants » alors qu'ils sont contrôlés par ces derniers. En fait, ce terme désigne effectivement les productions faites par un type de studio, souvent plus petit, qui prend des risques financiers (et esthétiques) que les gros studios ne peuvent se permettre. Ainsi, ces studios font-ils plusieurs petits projets au lieu de quelques gros projets. Il s'agit donc tout simplement d'une autre façon de produire des films, mais qui peut donner des résultats artistiques intéressants puisque justement on prend davantage de risques.

La majorité du cinéma présent dans les circuits de distribution relève du cinéma commercial, qui correspond au modèle hollywoodien de production. Ce type de cinéma est caractérisé souvent par des films qui visent desancements internationaux et qui sont sélectionnés afin d'optimiser les possibilités d'exportation. De plus, le qualificatif « hollywoodien » s'applique également à des productions non américaines. En effet,

le cinéma hollywoodien, qui n'est nullement réductible à un périmètre géographique, existe au travers d'un système esthétique et économique au sein duquel il se reproduit dans les limites d'une mimesis relative. Ce système économico-esthétique se caractérise principalement par une quête organisée et systématique de réussite sur les marchés, ce qui peut se traduire par une multiplicité de formules. Une esthétique mégabudgétaire est mise en avant, qui se caractérise par de lourds budgets de production dont la « richesse » est perceptible par le spectateur à l'écran : stars, décors, effets spéciaux, etc. Cette logique se retrouve également dans les non moins importants budgets de marketing qui permettent d'organiser une promotion généralement événementielle et une diffusion caractérisée par la maîtrise de la distribution et l'occupation d'un nombre élevé de salles » (Creton, 1997 p.109).

Ce cinéma se caractérise par des films à contenu transculturel souvent spectaculaires, réalisés et promus grâce à d'importants moyens techniques, financiers et humains, et destinés à un très large public. Ce système fonde sa réussite sur des stratégies d'investissement massif et vise à dominer l'espace médiatique. Ces stratégies finissent par avoir un effet sur les systèmes de valorisation et les spectateurs seraient de plus en plus influencés par une

promotion médiatique fondée sur des données quantitatives (l'importance du box-office). Une des conséquences de ce type de production est la normalisation esthétique. Il est à noter que la plupart des nations, plus petites, n'ont pas les mêmes budgets et doivent faire preuve davantage de créativité pour mettre le cinéma en relation avec le public (Creton, 1997).

Le cinéma québécois, selon Yves Lever, a débuté dans une tradition qui relevait davantage du cinéma d'auteur, avec une forte composante identitaire. Le Québec était bien connu dans les circuits des festivals et auprès des critiques et cinéphiles. Ce type de cinéma a dominé jusqu'à tout récemment, car il semble que le souci de la rentabilité et le désir d'attirer davantage le public dans les salles ont contribué à l'augmentation de productions qui correspondent de plus en plus à la définition du cinéma commercial.

2.3.2 Le succès

Ce terme est central dans ce travail puisque nous essayons de déterminer, dans l'état de la question, tous les facteurs importants dans l'explication du succès commercial récent du cinéma québécois. De plus, ce terme est une partie fondamentale de notre hypothèse. Afin de clarifier ce que nous entendons par succès commercial, il est pertinent de traiter des autres formes de réussite qui ont lieu dans l'industrie. Premièrement, un film peut obtenir un succès critique. Cela signifie donc que le film est apprécié et respecté des spécialistes du domaine. Le cinéma commercial peut obtenir un succès critique, mais ce sont souvent les films d'auteur, d'art ou d'essai, ceux qui ont tendance à avoir une valeur symbolique plus grande, qui sont susceptibles d'obtenir un succès critique. Fréquemment, si un film obtient un succès critique, il risque fort d'obtenir aussi un succès d'estime. Cela se manifeste habituellement par une forte présence dans divers festivals de films internationaux, les plus prestigieux étant ceux de Cannes, de Berlin et de Sundance (pour le cinéma dit d'auteur ou indépendant), ainsi que par des nominations dans des galas de remise de prix, comme les Golden Globes, les César, les Génies, les Jutra et le plus prestigieux de tous, le gala des Oscar. Finalement, il y a le succès commercial. Ce type de réussite, qui consiste à évaluer le film sur l'échelle

unidimensionnelle du box-office, est devenu la façon la plus courante d'évaluer un film dans les médias. Il n'y a pas si longtemps, les chiffres n'intéressaient personne mis à part les producteurs et autres cadres de l'industrie, mais à présent le calcul du nombre d'entrées et la durée de vie en salles, les recettes, le classement nord-américain, etc., sont tous devenus les centres d'intérêt dans les médias. Cette obsession des chiffres et de la performance a, dans plusieurs cas, relégué au second plan le désir d'obtenir une reconnaissance critique et d'estime, pour atteindre avant tout un succès commercial et quantifiable.

2.3.3 La mondialisation

La mondialisation est un concept central dans ce travail puisque nous stipulons que la puissance de ce processus irréversible est telle qu'on ne peut s'y soustraire : la mondialisation touche toutes les sphères d'activité humaine. Il est donc nécessaire de comprendre comment elle agit sur les acteurs afin d'appréhender d'autres phénomènes qui en découlent. La mondialisation est un processus complexe qui suscite à la fois de l'homogénéisation et de la différenciation, des cohérences, des tensions, des oppositions et des dislocations. La mondialisation n'est pas un phénomène nouveau. Dans l'histoire, il y a eu plusieurs mondialisations⁵. La nouveauté actuelle du phénomène réside dans les caractéristiques d'une révolution industrielle fondée, en grande partie, sur les technologies renouvelées de l'information et de la communication. La mondialisation n'est pas seulement économique, elle est également technique et culturelle (Creton, 1997). De plus, il existe trois utilisations du mot que nous trouvons pertinentes : d'abord, la mondialisation comme accession à la dimension mondiale d'une réalité, en deuxième lieu, comme la multiplication et l'intensification des interdépendances au niveau mondial et, finalement, comme un mouvement organique qui englobe toutes les sphères de la vie. L'enjeu est donc de maintenir l'équilibre entre les acteurs et la planète (Beaud, 1999). Ainsi, dans l'industrie cinématographique, l'accroissement du désir d'atteindre le succès sur le plan commercial

⁵ La mondialisation est un phénomène qui date du XVI^e siècle, avec le début du commerce international. Nous parlerons ici de la troisième vague de la mondialisation, celle qui concerne la domination des États-Unis et la création de discours et théories sur la mondialisation (Noiriel, 2001).

naît-il des pressions économiques liées à l'accélération de la mondialisation et de la concurrence entre les produits culturels. Cette augmentation inévitable de la rivalité entre les produits culturels modifie donc à plusieurs niveaux la façon de produire, de financer et de distribuer les films.

2.4 Reformulation de l'hypothèse

Nous croyons que parmi tous les facteurs qui ont joué un rôle dans l'obtention du succès commercial récent du cinéma québécois, l'aspect qui a le plus changé — et qui touche à la fois le contenu et l'esthétique des films ainsi que le contexte de production et de distribution de ceux-ci — est la nécessité, devant l'accroissement de la concurrence, d'obtenir un succès auprès du public, ce besoin se manifestant par l'utilisation croissante de plusieurs stratégies qui relèvent de la sphère du marketing. Par conséquent, l'hypothèse peut se reformuler succinctement de cette façon : le développement du secteur de la distribution du cinéma québécois a contribué de façon importante au succès commercial récent du cinéma québécois.

2.5 Perspective communicationnelle

Notre perspective communicationnelle se situe dans une approche sociopolitique, d'où l'intérêt d'avoir recours aux concepts macrostructurels abordés par Laurent Creton dans *Cinéma et marché* et *L'économie du Cinéma*, et par d'autres auteurs cités dans le travail, comme Miège, Herscovici, Beaud, Flichy, Tremblay et Ménard. Ces derniers expliquent que l'industrie cinématographique évolue à l'intérieur des contraintes économiques liées à la fois à la filière et au contexte de la mondialisation. De plus, ils abordent la complexité de cet objet mixte qu'est le cinéma, qui relève à la fois de l'art et de l'industrie. Aussi, les concepts théoriques d'Hélène Laurichesse, qui présente également une vision macro de la récente croissance exponentielle du marketing cinématographique, nous aident-ils à mieux appréhender notre objet de recherche. Nous voulons expliquer comment la distribution et la

mise en marché du cinéma québécois ont contribué à l'augmentation impressionnante des parts de marché qui ont atteint, en 2005, près de 20 %. Ainsi, voulons-nous analyser l'évolution de la distribution du cinéma québécois dans son contexte, et les écrits cités ci-dessus sont ceux qui conviennent le mieux à l'opérationnalisation des concepts que nous avons choisis.

CHAPITRE III

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

3.1 Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons désigné les deux auteurs qui offrent une vision théorique applicable à notre hypothèse de recherche. Ces derniers nous permettent de passer d'un objet abstrait à un objet concret par l'opérationnalisation des concepts principaux qui nous aideront à mesurer le phénomène qui nous intéresse. Dans ce présent chapitre, nous expliquerons quelle démarche nous avons sélectionnée pour effectuer la recherche. Nous ferons connaître la population d'enquête, la façon dont nous avons déterminé les indicateurs des concepts sélectionnés et celle utilisée pour mener l'enquête sur le terrain.

3.2 Type de recherche : une démarche qualitative

Nous nous sommes fixé comme mandat d'analyser le lien qui existe entre le succès commercial récent du cinéma québécois et l'évolution nouvelle que connaît le secteur de la distribution au Québec. Le type de recherche que nous avons réalisée se situe dans un paradigme explicatif, et relève davantage de la déduction que de l'induction. En effet, nous avons une hypothèse bien appuyée par de la documentation théorique relative au sujet et à l'objet d'analyse et nous allons vérifier sur le terrain notre hypothèse qui part de concepts macrostructurels.

Une analyse quantitative de l'objet aurait pu être utilisée afin d'établir une corrélation entre le succès commercial et les dépenses en mise en marché. Néanmoins, vu la nature confidentielle des questions budgétaires (et donc la difficulté d'avoir accès à ce genre de

données), de même que la complexité du phénomène que nous voulions analyser, nous avons cru qu'une orientation qualitative était plus pertinente. En effet, la méthode d'investigation choisie permettait de décrire et d'analyser les facteurs suivants : la pression du marché sur le secteur de la distribution, la position de la distribution et du cinéma québécois, les rapports de force qui existent entre les acteurs de l'industrie, la mise en œuvre concrète des stratégies de mise en marché et l'impact de la distribution en général sur la vie d'un film.

L'approche qualitative nous semble en outre la méthodologie la plus adéquate pour ce type d'objet de recherche puisque la vérification de notre hypothèse formulée exige une analyse compréhensive et nuancée de plusieurs éléments (Quivy et Campendhoudt, 2006). En clair, nous analysons les mécanismes qui mettent en relation la distribution, les changements récents que connaît ce secteur et le succès commercial. La technique que nous avons sélectionnée est celle de l'entretien documentaire semi-dirigé. Premièrement, dans l'entretien documentaire, « l'enquêteur cherche à s'informer sur les connaissances des interviewés, par exemple sur ce que les sujets savent à propos des faits ou d'événements qu'ils vivent ou dont ils ont été les témoins » (Loubet del Bayle, 1986, p.37). Deuxièmement, les questions dans l'entretien semi-dirigé sont ouvertes et reflètent ainsi les indicateurs des concepts à vérifier (voir le canevas d'entretien en annexe B). Néanmoins, nous avons posé des questions plus spécifiques à la profession et à l'expérience du spécialiste interrogé (donc parfois uniques à chaque entretien) afin d'obtenir plus d'information, toujours dans le but d'enrichir la cueillette de données utiles pour notre analyse. Ce type d'entretien a permis aux répondants de donner réellement leur avis sur les thèmes abordés en lien avec leur connaissance du milieu et leur expérience professionnelle.

3.3 Notre population d'enquête

Nous avons surtout cherché à interroger des distributeurs puisque ce sont eux qui connaissent le mieux les changements qui ont eu lieu au sein de leur profession. De plus, ils peuvent répondre à plusieurs questions plus techniques relatives aux étapes de la mise en

marché de longs métrages québécois. Ainsi, sur les neuf entretiens semi-dirigés que nous avons menés, cinq l'ont été auprès de distributeurs, dont un qui est actuellement producteur, mais qui a été distributeur pendant plusieurs années. Trois répondants sur les neuf sont producteurs (dont un qui porte aussi le chapeau du distributeur). Leur vision de la situation est également très utile dans la mesure où le producteur travaille de façon intime avec le distributeur. Nous avons également deux répondants dont le travail à l'intérieur d'agences de consultation et de publicité pour le secteur de la distribution nous offre une perspective plus globale puisqu'ils font affaire avec presque tous les distributeurs. Finalement, le regard externe d'un chroniqueur et critique de cinéma, est tout aussi utile pour nous aider à comprendre les rapports de force qui existent à l'intérieur de l'industrie cinématographique québécoise.

Le choix d'interviewer divers types d'informateurs nous a permis de voir la distribution et son positionnement au sein de l'industrie cinématographique sous différents angles. Notre échantillon n'est pas exhaustif vu la dimension du présent travail, c'est pourquoi nous misons sur la représentativité de celui-ci afin d'analyser le lien entre la distribution et le succès commercial à travers les changements récents que connaît ce secteur. L'utilisation des renseignements ainsi recueillis peut poser des problèmes en ce qui concerne la confiance que l'on peut accorder à ce type d'information puisque l'on peut douter à quel point elle correspond à la réalité (Loubet del Bayle, 1986). Néanmoins, nous croyons avoir suffisamment diversifié nos informateurs pour atteindre objectivement la réalité essentielle de notre objet de recherche. En effet, la répétition, la confirmation et la complémentation de plusieurs éléments par le croisement des témoignages des répondants permettent, selon nous, de diminuer les traces de subjectivité dans les données recueillies.

3.4 Procédures de terrain

Notre travail d'intervieweur, dans le cadre d'entretiens documentaires semi-dirigés, nécessitait d'abord de nous assurer de la compétence des répondants dans le domaine.

Ensuite, le premier contact avec les spécialistes s'est effectué par l'entremise d'un courriel dans lequel nous nous sommes présentés, et dans lequel nous avons fait connaître le but de la recherche ainsi que les questions principales qui nous intéressaient (voir le canevas d'entretien en annexe B).

Ensuite, avant d'amorcer l'entretien comme tel, nous avons fait un bref survol des thèmes qui seraient abordés afin de donner une idée de la structure des questions qui seraient posées. Nous avons commencé par des questions propres à l'individu et à ses fonctions, pour passer ensuite à des questions plus larges, sur l'industrie et sa dynamique, et terminer avec des questions plus délicates. Nous nous sommes adaptés à ce que les répondants disaient et nous les avons laissé parler jusqu'au bout de leur idée, tout en restant concentrés sur l'objectif afin de guider la rencontre et d'obtenir un maximum d'information (Jones, 2000). Chaque entretien, enregistré à l'aide d'une enregistreuse numérique, a été soigneusement retranscrit pour créer notre corpus d'enquête. La durée moyenne des neuf entretiens était de 60 minutes. L'entretien le plus court a duré environ 25 minutes et le plus long, approximativement 1 heure 40 minutes. Finalement, pour créer notre grille d'analyse, nous avons codifié chaque entretien en fonction des grands thèmes et des sous-thèmes de notre instrument de collecte de données (revoir le canevas d'entrevue en annexe B), ce qui nous a permis de former notre corpus d'analyse.

3.5 Liste des répondants

Dans le but de préserver l'anonymat des spécialistes interviewés, nous n'avons pas identifié les citations. Toutefois, par souci de rigueur, afin de montrer que nous avons cité de façon équilibrée tous les répondants, nous avons attribué à chacun d'eux une lettre de A à H, qui ne correspond évidemment pas à l'ordre d'énumération de la liste ci-dessous. Ainsi, en identifiant chaque citation par ce code, le lecteur pourra-t-il vérifier si nous avons présenté de façon égale les propos de tous les professionnels interrogés. Cependant, puisque nous montrons plusieurs cas de films et des stratégies qui ont été employées pour les mettre en

marché, certains répondants qui les ont distribués pourront être reconnus. Dans ces cas, nous ne codifierons pas les citations qui, en soi, permettent déjà d'identifier le spécialiste interrogé et que, ce faisant, il serait possible de reconnaître tout ce qui a été cité par celui-ci. Finalement, pour donner du poids aux propos recueillis ainsi qu'une crédibilité au travail, puisque les répondants sont tous des acteurs clés au sein de l'industrie du cinéma québécois et particulièrement dans le secteur de la distribution, nous avons jugé pertinent de les nommer. Les personnes qui ont été interviewées sont les suivantes :

1. **Luc Déry**, président et producteur de la société de production Micro_scope. Après avoir terminé une maîtrise en gestion d'entreprises culturelles à l'Université York, à Toronto, il devient distributeur chez Malofilm dans les années 1990. Il devient ensuite producteur chez Quatre par Quatre Films Inc. Il produit entre autres *La moitié gauche du frigo* et *Un crabe dans la tête*. Son plus récent film est *Congorama*.
2. **Simon Beaudry**, président de l'agence de cinéma Cinéac, qui compile les recettes de tous les films pour l'ensemble des écrans du Québec. Beaudry a travaillé au cinéma Le Clap, à l'Office national du film, au ministère des Communications à Ottawa, au Festival des films du monde de Montréal et chez de nombreux distributeurs privés à titre de contractuel. Depuis 1997, il a également été consultant pour de nombreuses firmes multimédias, notamment Zaq Technologies et Informission-Intellia (Nurun).
3. **Claude Chabot**, président de l'agence de publicité Groupe Popcorn qui, depuis 2001, est l'agence de marketing la plus importante de l'industrie cinématographique. Presque tous les distributeurs québécois font affaire avec cette agence.
4. **Louis Dussault**, président et distributeur de K Films Amérique. Il fonde la compagnie en 1994 et se donne pour mission de rechercher dans les festivals du monde entier les meilleurs films nationaux et de permettre au Québec de développer des films québécois de qualité. Il a distribué entre autres, *La Neuvaïne*, *La Lâcheté* et plus récemment, *Toi*.

5. **Patrick Roy**, président et distributeur d'Alliance Atlantis Vivafilm. Diplômé en administration des affaires à l'UQÀM, il œuvre dans le milieu de la distribution depuis plus de 15 ans. En 1994, il entre chez Alliance Atlantis Vivafilm. Il est membre du conseil d'administration de l'INIS et membre du CNTC (Conseil national du cinéma et de la production télévisuelle). Il a distribué entre autres *Bon Cop, Bad Cop, Nitro, Ma Tante Aline, Maurice Richard, Séraphin : un homme et son péché, Aurore* et *Ma fille, mon ange*.
6. **Yves Dion**, président, distributeur et producteur de TVA Films. Il œuvre dans le domaine du cinéma depuis 1984. Il a travaillé chez Malofilm, où il a été président de 1991 à 1997, chez Blackwatch Releasing et chez Équinoxe en 2002, où il a occupé le poste de vice-président de la distribution. Il est notamment responsable des acquisitions, du marketing et de la distribution de films pour tous les médias sur le territoire canadien et est également responsable des ventes internationales. Il a distribué plusieurs films, dont *C.R.A.Z.Y.*
7. **Martin Bilodeau**, éditeur en chef de Médiafilm et chroniqueur au *Devoir*. Il a été nommé rédacteur en chef de l'agence de presse Médiafilm, organisme qui analyse l'ensemble de la production cinématographique diffusée en salles et au petit écran.
8. **Marie-Claude Poulin**, distributrice et vice-présidente chez Équinoxe Films. Elle travaille depuis plus de 20 ans dans le domaine du cinéma et de la télévision. Elle devient vice-présidente des ventes chez Norstar Entertainment et en 1989, vice-présidente des ventes et acquisitions chez Malofilm Distribution. Elle travaille par la suite pour Cinepix Film Properties (maintenant Lionsgate Films), pour FIDEC et devient ensuite vice-présidente de la production chez Melenny Productions. De 2002 à 2004, elle occupe le poste de vice-présidente chez TVA Films. Elle a travaillé notamment sur la mise en marché de *C.R.A.Z.Y.*

9. **Pierre Beaudry**, président et producteur chez Films Zingaro, entreprise active sur le marché de la production télévisuelle depuis 1993. Son répertoire se compose de téléthéâtres, de téléfilms, de longs métrages, de séries dramatiques et d'émissions pour les jeunes. Il a produit *Dans l'œil du chat*.

CHAPITRE IV

L'ÉVOLUTION ET LA DYNAMIQUE DE LA DISTRIBUTION

4.1 Introduction

Nous avons expliqué dans le chapitre précédent comment nous avons procédé à la collecte de données afin d'obtenir de l'information sur le secteur de la distribution de l'industrie cinématographique québécoise. De plus, nous avons présenté les limites et la portée de la méthodologie sélectionnée pour la démonstration de l'hypothèse. Dans le présent chapitre, nous présenterons le contenu des neuf entretiens que nous avons réalisés. Dans un premier temps, nous ferons un bref survol des principaux changements qui ont eu lieu dans le domaine de la distribution. Nous verrons ensuite les causes et les conséquences de ces changements dans le fonctionnement de la distribution et de la mise en marché des films québécois. Dans un deuxième temps, afin de clarifier davantage la position du distributeur, nous dresserons le portrait de ses relations avec les principaux acteurs de l'industrie cinématographique québécoise.

4.2 Structure de l'industrie et questions d'argent

En vue de comprendre la dynamique qui structure le secteur de la distribution depuis la dernière décennie, nous avons trouvé pertinent de poser plusieurs questions générales sur son évolution récente. Dans le même ordre d'idées, nous avons posé des questions sur les relations avec le gouvernement, principal bailleur de fonds, de même que sur les politiques de financement.

4.2.1 L'évolution de la mise en marché

Afin de nous mettre dans le bain, nous avons premièrement posé une question pour avoir un aperçu des principaux changements qui ont eu lieu en distribution. Les réponses ont été assez variées, mais une tendance est ressortie dans plus de la moitié d'entre elles : depuis les dix dernières années, et les distributeurs ne le cachent pas, ces derniers essaient de faire comme les États-Uniens.

D'abord, deux répondants expliquent que dans une certaine mesure, on a toujours fait de la mise en marché. Ils affirment qu'effectivement, les moyens ont changé, mais que dans les années 1950, une compagnie, Québec Productions, a produit plusieurs films à grand succès, dont *Tit Coq* et *Un homme et son pêché*, des films ayant fait l'objet d'une excellente mise en marché.

On n'a pas réinventé la roue, on a refait ce qui avait fait que le cinéma québécois était devenu populaire dans les années 1950. Par exemple, lorsque *Tarzan* sortait en salles et qu'on sortait un tigre dans la ville et qu'on faisait une parade. On a juste fait ça avec des moyens modernes. (A)

Durant les années 1970, on connaît une autre période de succès commercial durant laquelle les films sont bien mis en marché et « les techniques de marketing à cette époque ressemblent drôlement aux techniques d'aujourd'hui, alors, par exemple, on achète une page complète de publicité dans un journal, et on implique énormément le vedettariat québécois » (H). À la suite d'une période creuse dans les années 1980, le cinéma et le marketing québécois reviennent en force vers la fin des années 1990. Pourquoi ? Comme nous l'avons mentionné plus haut, parce que, selon la majorité des répondants, nous avons imité le modèle américain, et que cela implique des changements importants en ce qui a trait aux techniques de mise en marché employées qui deviennent un « mixte de publicité, de promotion, de marketing et de produits dérivés » (H). Cette nouvelle approche entraînant une hausse importante des coûts liés à la mise en marché, plusieurs ajoutent qu'elle n'aurait pas pu être possible sans l'aide du gouvernement et, selon un répondant, si le gouvernement a

favorisé l'installation d'un nouveau modèle de mise en marché, c'est grâce à quelques individus, dont un en particulier, qui a su convaincre les institutions qu'il fallait changer les façons de faire. C'est donc lorsque Guy Gagnon a joint Alliance Atlantis Vivafilm à Montréal que les choses ont réellement commencé à bouger :

C'est celui qui a mis au monde la nouvelle façon de faire des films au Québec. Bon, lui vient du Lac Saint-Jean, alors c'est monsieur et madame Tout-le-Monde. Il est arrivé avec des idées ; par exemple, le *remake* de *Séraphin*, d'*Aurore* et il avait toujours rêvé de refaire *Maurice Richard*. Donc, il y croyait tellement qu'il a convaincu du monde, mis des gros budgets, les programmes de subventions ont commencé à mettre des programmes plus vastes d'aide à la mise en marché et dans la production (A).

Il semble ainsi que le succès de certains films, dont *Les Boys* (1997) et *Séraphin : un homme et son péché* (2002), a eu deux conséquences. Premièrement, on réalise que nos films peuvent rapporter gros, ce qui fait naître un désir « de ne pas se contenter d'un million de dollars au box-office, mais de viser quatre et cinq millions » (C). Et deuxièmement, si on veut obtenir plusieurs millions de dollars en salles,

...on ne peut pas penser seulement dépenser 200 000 \$ ou 300 000 \$ comme avant en mise en marché. En se disant que si on a payé le film 300 000 \$, qu'on a dépensé 200 000 \$ en mise en marché, que le film fait un million, et qu'on récupère la moitié c'est correct, et si ça marche un peu mieux on va faire un peu plus d'argent, mais on n'en perdra pas trop si ça ne fonctionne pas. Donc, on s'est dit, on y va pour la longue balle, on dépense 800 000 \$, un et même deux millions de dollars pour *Bon Cop*, *Bad Cop* et c'est devenu plus facile dans les dernières années de dépenser autant parce qu'on a vu que ça marchait (C).

La façon dont ces films ont été mis en marché jette les bases d'une nouvelle méthode, largement inspirée de celle développée par les États-Unis. Les avis concernant ce qui a le plus changé dans le secteur de la distribution sont variés, mais pour plusieurs répondants, il semble que les médias sont beaucoup plus impliqués puisque « maintenant, ils couvrent tous les films, alors qu'avant, t'avais de la misère à faire venir les journalistes au film. Mais là, ils savent que le cinéma québécois est important et pour [les] distributeurs, l'impact médiatique est très important » (B). De plus, le tiers croient que le centre de toute cette attention

médiatique repose sur la revalorisation du *star-system* québécois qui, cette fois, est essentiellement fondée sur le vedettariat télévisuel. « Les gens se reconnaissent dans leurs vedettes, ils s'identifient et ça leur donne le goût d'aller les voir sur le grand écran » (D) (voir chapitre V, sec. 5.2.1). On mise donc beaucoup sur cet élément pour avoir du succès en salles, ce qui semble être devenu l'objectif principal depuis le début des années 2000.

Nous voyons que les avis sur les éléments changeants au sein de la distribution sont plutôt variés : budgets, techniques de mise en marché et vedettariat sont tous des éléments qui ont évolué récemment. Mais, une chose est claire : tous ces éléments font partie d'une nouvelle méthode influencée largement par celle développée aux États-Unis, qui vise d'abord et avant tout le succès commercial. Nous verrons plus concrètement dans le chapitre V comment les techniques de mise en marché ont évolué et en quoi elles influencent le succès commercial qu'un film québécois peut avoir en salles.

4.2.2 La performance, l'obsession des résultats et le nouveau mode de financement

Le nouveau modèle de production et de mise en marché mis en place au début des années 2000 a effectivement permis d'atteindre des parts de marché jamais atteintes auparavant. Cependant, cela a entraîné des conséquences importantes au sein de l'industrie, notamment en ce qui concerne le désir d'atteindre d'importantes recettes en salles. Premièrement, les distributeurs expliquent que leur mandat est de rejoindre le public visé et que c'est cela qui compte avant tout. Donc, alors que certains films font 2 millions de dollars et sont des échecs, d'autres ne rapportent que 600 000 \$ et sont des succès. Tout dépend du type de film et du public visé (large ou plus ciblé, c.-à-d. les jeunes) et à l'investissement dans la production et dans la mise en marché effectuée par le distributeur.

Néanmoins, malgré les objectifs qu'ils se fixent eux-mêmes, tous les répondants ont affirmé qu'ils ressentent davantage la pression de réaliser des performances. Environ le tiers d'entre eux estiment que c'est parce qu'ils se l'imposent eux-mêmes. Par exemple, « lorsque

les compagnies de distribution plus grosses dépensent un million de dollars et plus pour sortir un film, cela met de la pression sur les autres à dépenser davantage. On se dit qu'on devrait faire comme les autres et mettre au moins 600 000 \$ » (D). Et parallèlement, puisque l'on parle tellement de la performance du cinéma québécois dans les médias, et que la qualité du film semble se résumer à la seule variable quantitative des recettes en salles, cela « crée une pression qui n'est pas nécessaire » (F), parce que, comme nous venons de l'expliquer ci-dessus, le succès est relatif à l'objectif de rendement fixé initialement. En contrepartie, un dissident croit qu'il n'y a pas du tout de pression liée à la performance parce que, selon lui, la performance et le succès sont tout simplement les résultats liés au travail de gens passionnés qui croient en ce qu'ils font (A).

Cependant, près des deux tiers des répondants estiment qu'il y a une forte pression de la part des gouvernements, bailleurs de fonds, de produire des films qui rapporteront des grosses sommes au guichet. En effet, si on était habitués avant à ce qu'il y ait « un film par année qui faisait un million de dollars, les autres 150 000 \$, et beaucoup faisaient 20 000 \$ » (C), lorsqu'on a vu que nos films pouvaient rapporter plusieurs millions de dollars en salles, une attente s'est créée. Et, « parce que c'est de l'argent public, c'est devenu un peu difficile pour les gouvernements de continuer à mettre de l'argent dans le cinéma québécois » (C) si les gens n'allaient pas voir la majorité des films. Ils se sont dit que si ça coûtait si cher, il fallait que les gens les voient. Ainsi, par la force des événements, Téléfilm Canada et la SODEC choisissent-ils maintenant en fonction du potentiel commercial du film parce que ces institutions « sont tenues de respecter l'investissement de la population canadienne » (A).

Aujourd'hui, donc, c'est là un des critères de base chez Téléfilm, d'autant plus que depuis le succès commercial du cinéma québécois, le nombre de dépôts de projets de longs métrages a considérablement augmenté. Ainsi, « lorsque tu déposes, tu dois déjà avoir un *casting* d'établi et des lettres d'acteurs, parce que justement, il y a tellement de gens qui déposent et de gens qui en mettent et qui en mettent que le niveau d'acceptation devient de plus en plus exigeant » (B), et les membres du comité de sélection choisiront toujours en fonction des chances de commercialisation du projet. Le financement des longs métrages est donc

clairement axé sur la performance et la récompense de celle-ci. Cette situation est le résultat de la nouvelle politique de financement instaurée en 2001 par Téléfilm dont les sommes, prélevées du budget total pour l'industrie, sont réservées exclusivement aux producteurs et distributeurs qui ont remporté le plus de succès au box-office.

Et finalement, même si les distributeurs se fixent des objectifs de performance selon le type de film qu'ils ont en main, plusieurs semblent déçus quand ils n'atteignent pas souvent les objectifs ambitieux qu'ils s'étaient fixés. Par exemple, *Congorama* a obtenu un peu plus de 500 000 \$ en salles, ce qui est très bien pour un film d'auteur, mais les producteurs et distributeurs visaient 1 million de dollars. Peut-être était-ce à cause du ralentissement de la sortie qui s'est faite en octobre plutôt qu'en juin ? *Ma fille, mon ange* a terminé avec 2,5 millions de dollars au box-office, mais l'objectif initial était de 3 millions de dollars. Peut-être était-ce le classement « 16 ans » qui en a limité l'accès ? Et des fois, il arrive même qu'un film ne décolle pas du tout. On peut avoir fait tout ce qu'on devait faire, avoir un bon film en main, mais il n'arrivera tout simplement pas à prendre son envol. Parfois, il n'y a rien à comprendre, comme pour *Un dimanche à Kigali*, qui a été primé au gala des Jutra, ou encore pour le drame *La Lâcheté*, dont les résultats en salles ont été décevants.

Les attentes étaient évidemment plus grandes que les résultats. Je ne sais pas trop ce qui s'est passé. On a fait beaucoup d'émissions comme *Flash!*, Hélène Florent est allée à *Tout le monde en parle*, on a fait la clôture du Festival des trois Amériques et toutes les émissions nationales importantes. La couverture du *Voir*, la bande-annonce deux mois avant la sortie du film, et bon, le film a marché correctement dans certaines régions comme Shawinigan, mais je ne sais pas pourquoi le sujet des années soixante, histoire pseudo policière, je ne sais pas. L'affiche ? Les acteurs sont en vogue pourtant. Si les gens étaient allés le voir, ils auraient aimé ça, mais ils ne sont pas allés le voir. Le bouche à oreille ne s'est pas fait. Il n'a pas démarré. Là est le problème (B).

Plusieurs questions demeurent devant certains cas dont la faible performance reste inexplicable. Et d'autres fois, des films comme *Bon Cop*, *Bad Cop* ou *C.R.A.Z.Y.* dépassent toute attente. Et même des films que personne ne voulait produire, refusés par toutes les institutions, comme *Un fleuve humain* — qui a finalement trouvé du financement au Conseil des arts —, fonctionnent au bout du compte très bien. Ainsi, plusieurs surprises et

phénomènes demeurent-ils inexplicables au sein du monde du cinéma par rapport au succès commercial des films, car chaque film et chaque lancement sont différents, mais une chose est certaine, c'est que la pression liée à la performance, peu importe sa source, est bien réelle.

4.2.3 Les films d'auteur versus les films populaires

Le fait de favoriser, au sein des institutions, le financement de longs métrages ayant un meilleur potentiel commercial a eu deux conséquences importantes selon les spécialistes interrogés. Premièrement « les changements ont fait de la sorte que certains films ont rejoint leur public et que d'autres non, parce qu'ils sont trop pointus, trop des films d'auteur » (D). Ainsi, certains sont d'avis que le marché a effectivement beaucoup évolué en ce qui a trait aux films à grand public, commerciaux, qui sont accompagnés d'une importante mise en marché (car l'un ne va pas sans l'autre), mais que celui des films d'auteur ou de répertoire est resté relativement stable.

Deuxièmement, tous les répondants n'ont absolument rien contre le fait qu'il y ait une augmentation de films à grand public qui imitent le modèle américain en ce qui a trait au contenu :

Il faut des locomotives qui vont amener le public québécois dans les salles, et qui vont s'identifier à des acteurs et à des histoires nationales. C'est parfait, on a rien contre ça. Et [le] distributeur qui passe des bandes-annonces [de films d'auteur] avant ces films dans des salles pleines de monde, c'est parfait, parce qu'un film québécois qui est bon attire le public québécois vers un autre film québécois (B).

Cependant, tous les répondants s'entendent sur le fait qu'il ne faut pas que cela devienne une recette, la seule recette, et que l'argent public soit consacré à la seule création de ce genre de film qui implique également un haut niveau d'investissement pour en faire la mise en marché, sinon il ne restera plus d'argent pour les autres créateurs. En effet, « c'est important qu'on puisse continuer à faire des films avec des budgets de sept ou huit millions de dollars,

mais je pense que tous les films ne devraient pas coûter ça » (C). Plusieurs considèrent donc qu'il est essentiel d'avoir une variété de films, suffisamment d'argent pour tous les producteurs avec des projets intéressants, mais également des films qui attirent beaucoup de gens dans les salles parce que cela permet aux films moins accessibles commercialement d'aller chercher un public et de bénéficier d'un effet d'entraînement. De plus, nombre de répondants réitèrent l'importance de conserver un certain niveau d'investissement de la part des institutions afin de maintenir la tendance, car « il faut produire un certain nombre de films pour avoir un ratio intéressant de succès [...]. C'est évident que si on en fait moins, on a moins de chances de rejoindre notre public et d'augmenter notre part de marché » (B), et par le fait même, s'il y a moins d'argent pour faire la mise en marché, la difficulté à rivaliser avec les autres films qui sortent en même temps sera plus grande.

4.2.4 L'inflation des budgets de mise en marché, point de non-retour ?

Depuis 2001, les budgets de longs métrages et de mise en marché ont explosé dans plusieurs pays (Laurichesse, 2006). Aujourd'hui, au Québec, c'est devenu la norme de dépenser un demi-million de dollars et plus sur la plupart des films pour en faire la mise en marché alors qu'avant c'était chose rare. Effectivement, un répondant confie que tout ça « a commencé le jour où l'État a commencé à financer le secteur », et il explique qu'« à partir du moment où l'État va se retirer de ce marché-là, il n'y aura plus de campagne à grand déploiement » (H). Néanmoins, les réponses sont assez partagées. La moitié des spécialistes interrogés sont plutôt certains que nous avons franchi un point de non-retour, parce que nous avons emprunté le modèle américain et que « beau temps mauvais temps ils le font pareil [...] À partir de là, on est simplement soumis aux intempéries de la vie [...] il y aura toujours probablement un succès pour confirmer ce que les quatre autres infirment pour garantir le modèle économique actuel » (E). Un répondant explique que le contexte actuel d'omniprésence médiatique dans la quotidienneté des gens fait en sorte que même si nous sommes sans cesse sollicités par la publicité, le subconscient enregistre malgré tout plusieurs messages et

...c'est celui qui a le message le plus percutant qui va s'imprégner dans ta mémoire et qui va finir par avoir un effet. Donc, celui qui n'est pas [présent dans les médias, a moins de chances de réussir], à moins que ce soit quelque chose qui soit super attendu comme *Shrek*, ou *Les pirates des Caraïbes*. Tu as besoin de dépenser (A).

Plus de la moitié des répondants sont d'avis que, même si ce n'est pas le seul facteur lié au succès commercial d'un film, la qualité de la communication entourant la sortie de celui-ci est donc plus que jamais nécessaire pour que le film ait une chance de durer en salles et pour que celui-ci ait du succès la première fin de semaine, le moment le plus crucial dans la vie d'un film. Certes, il y a quelques exceptions où le bouche à oreille, qui constitue l'élément le plus essentiel suite à la sortie du film pour en assurer la survie (De Vany, 2004), est tellement fort que presque aucune publicité n'est nécessaire pour le faire fonctionner. Un bel exemple de cela en est *La Neuvaïne*, de Bernard Émond, alors que d'autres films, comme *Les Dangereux*, ont été des échecs cuisants et ce, malgré la vaste campagne de mise en marché. Ainsi,

...il y a des films qui, toute proportion gardée, réussissent moins ou mieux peu importe le montant des dépenses. Donc, il n'y a pas de règle, genre si je dépense 1 \$ ça va générer tant de revenus. Mais des films qui sont sortis avec plus de moyens ont plus de chance de réussir au box-office, mais en même temps on ne peut pas l'acheter (F).

En conséquence, on observe que certains films exceptionnels réussiront, peu importe les sommes investies, et que d'autres films, malgré l'investissement, ne réussiront jamais. Des exemples récents de cela sont les films « *Duo*, *Cheech*, *Le guide de la petite vengeance*. On a eu beau dépenser 1 million de dollars en marketing, ces films-là n'ont pas fonctionné. Ces films-là ne plaisaient pas au public, le bouche à oreille ne s'est pas effectué comme il aurait pu » (I). Mais ce même répondant explique que pour augmenter les probabilités de remporter du succès en salles, peu importe notre intuition principale à savoir si le film a un potentiel de réussite ou non, « il faut bien sûr s'assurer d'avoir une excellente communication et une campagne de marketing autour de la sortie du film, et ça coûte de l'argent, beaucoup d'argent ! parce qu'un très bon film, s'il n'a pas de campagne de mise en marché, il ne sera pas vu ». Et en général, aujourd'hui, les films québécois qui fonctionnent davantage en salles,

comme *Les Boys*, *Séraphin*, *La Grande Séduction* *Bon Cop*, *Bad Cop* et *C.R.A.Z.Y.* sont ceux où la communication a été très importante.

L'industrie est ainsi faite qu'un film ne peut pas avoir une petite sortie, sauf des films qui sont des films d'auteur et qui sont faits pour des petits réseaux. Le marché n'est pas fait comme ça, les films qui ne fonctionnent pas sont sortis tellement vite des écrans. Et la majorité des écrans est occupée par les Américains et ils ont des tas de cochonneries à mettre sur les écrans. [...] Donc oui, la promotion est garante d'une bonne partie du succès. C'est-à-dire qu'elle ne garantit pas le succès, mais elle garantit qu'il sera communiqué efficacement, qu'il fera partie de l'univers (G).

Un répondant continue dans la même ligne de pensée et affirme que bien que la communication ne soit pas le seul ingrédient, « j'ai vu plus souvent qu'autrement des films qui marchent et qui sont mauvais à cause d'une bonne mise en marché que de bons films qui à cause qu'ils ont mal été mis en marché, se retrouvent sur les tablettes » (A). Ainsi, il est indéniable que le marketing est plus que jamais essentiel aujourd'hui. Et, puisque cela est important d'être présent dans les espaces publics et médiatiques pour que les spectateurs potentiels prennent conscience de l'existence du film, plus de la moitié affirment qu'il y a un lien clair entre les dépenses en marketing et le succès commercial du film. Effectivement, des spécialistes interrogés expliquent que cela est dû au contexte actuel de la multiplication des médias, en ce qui a trait, par exemple, à l'augmentation du nombre de chaînes télévisuelles, aux cellulaires et à l'Internet. « Les moyens de rejoindre le monde sont tellement plus vastes que les campagnes coûtent de plus en plus cher » (A).

C'est donc réellement un point de non-retour pour certains films, de type plus commercial, mais un répondant souhaite qu'il y ait tout de même un rééquilibrage des dépenses, pour que les grosses sommes soient réservées uniquement pour les projets de qualité, qui en valent vraiment la peine, et que ce ne soit pas systématique pour tous les films québécois qui sortent. Le tiers des spécialistes interrogés abondent dans le même sens, parce qu'il ne faut pas oublier que la majorité du financement provient du gouvernement et que les dépenses doivent être justifiées. Un répondant croit que dans ce type de système hautement subventionné, et vu le type de film qui est produit :

Il va inévitablement falloir revoir complètement les structures de financement et surtout la structure de production que l'on veut entretenir à moyen et à long terme. Donc, actuellement, on est dans une structure de pensée relative aux succès nationaux. Or, même ces succès nationaux là ne récoltent pas assez d'argent pour générer des investissements supplémentaires. [...]. Ça roule vers l'absurde et c'est une des carences actuelles du système, malgré les succès, il n'y a pas plus d'ajouts d'argent dans les coffres (H).

Certains spécialistes ont effectivement l'impression que la « machine tourne à vide » (E), et que nous entretenons une idée de succès, car les films coûtent tellement cher à mettre en marché que ça revient à acheter le box-office. Alors, ces derniers se demandent pendant combien de temps encore le gouvernement pourra justifier ce type de dépense si les résultats n'y sont pas constants. Donc, la question du financement et du type de projets qui sont désormais sélectionnés, à la fois par le gouvernement et par le distributeur qui profite d'une augmentation de ses budgets de lancement (nous verrons cela en détail plus tard), témoigne d'un autre changement du secteur jouant un rôle dans le succès commercial. Néanmoins, le fait de dépendre financièrement de l'État limite, selon plusieurs, la quantité et la variété des projets qui pourraient être réalisés.

4.2.5 L'avenir : le financement privé ?

Récemment, un film pour adolescents, *À vos marques party...* est sorti en salles et a fait des recettes de plus de deux millions de dollars. Selon les médias, ce film de genre a été financé entièrement avec des fonds privés. Nous avons demandé aux répondants ce que cela signifiait pour eux, si cela pouvait éventuellement être une solution à la récente crise liée au financement (voir chapitre I) La dépendance financière au gouvernement n'en serait-elle pas ainsi réduite ? L'idée en étant que non seulement cela permettrait une plus grande liberté, mais également une plus grande capacité de production, ce qui augmenterait les chances de remporter du succès en salles.

Plus de la moitié des spécialistes questionnés croient que ce genre de projet est réservé pour des titres bien précis et que, souvent, les budgets sont beaucoup plus restreints que les budgets moyens de production (qui sont déjà peu élevés). Cela se traduit par une facture visuelle beaucoup moins spectaculaire. En conséquence de quoi, plusieurs jugent que ce n'est pas un type de financement qui peut être viable à grande échelle, « parce que faire un film, c'est une entreprise risquée, donc si une entreprise privée essuie plusieurs échecs, celle-ci ne pourrait pas fonctionner » (H). De ce fait, il n'y a pas une entreprise, au Québec, qui pourrait faire cela à répétition, « parce que les productions culturelles ici sont très rarement rentables » (H), le marché étant beaucoup trop petit, et même si le « gouvernement souhaiterait cela, c'est pas comme les États-Unis ici [...], si le gouvernement n'investissait pas dans la culture, il n'y en aurait pas » (F). En somme, la grande majorité des répondants sont d'avis que l'industrie ne peut pas vivre sans l'aide des institutions. Un distributeur nuance toutefois le propos en affirmant que si *À vos marques party...* a effectivement eu plus de financement privé que la normale, grâce à une contribution importante de Super Écran, il y a presque toujours une part d'investissement privé dans les productions québécoises. De plus, ce dernier ajoute que l'argent utilisé pour faire le projet ne provenait pas entièrement du privé, qu'il touchait notamment au crédit d'impôt offert par le gouvernement (F).

Finalement, un dissident estime que même si ce film pour adolescents constitue un cas hors-norme, il demeure néanmoins un bel exemple d'une nouvelle avenue dans la production cinématographique, car cela « montre que c'est possible et que cela constitue une avenue intéressante de financement qui permettrait plus de liberté face au financement entièrement dépendant du gouvernement » (I). Il croit que l'on devrait se diriger vers des systèmes hybrides de financement, afin d'avoir plus de liberté créative et de produire davantage de films variés, ce qui augmenterait peut-être également les chances d'exporter nos films.

4.3 Relations entre les acteurs de l'industrie

De manière à établir un lien entre le succès commercial et la distribution, il est essentiel de comprendre comment ce secteur fonctionne et comment celui-ci a évolué depuis le début des années 2000. En conséquence, nous avons trouvé indispensable d'interroger les répondants sur le fonctionnement des relations entre les principaux acteurs de l'industrie pour déterminer s'il existe une relation de pouvoir entre ces derniers. Notre objectif était de déterminer, en fin de compte, qui décide de quoi et quel rôle un rapport de force pourrait jouer dans la mise en marché et dans la promotion des films québécois.

4.3.1 Travail d'équipe ?

Trois types de réponses ressortent. D'abord, le tiers des répondants sont d'avis que dans le contexte canadien d'un cinéma subventionné et d'un très petit marché qui produit en moyenne une trentaine de longs métrages par année, l'industrie cinématographique est tenue de plaire, de la sorte que tout le monde doit travailler ensemble. Un répondant affirme donc que « chaque partenaire a un pouvoir décisionnel qui est différent. [...] et qu'on doit tous travailler dans la même direction et à ce titre-là, il n'y a personne qui a plus de pouvoir que d'autres ; on est tous dans le même bateau » (F).

Un autre groupe de répondants, majoritaire, juge que ce sont les distributeurs qui actuellement ont le plus de pouvoir quand il s'agit de décider si un film sera produit ou non, parce qu'il est important de comprendre que « pour qu'un film existe [le producteur] est obligé d'avoir un distributeur québécois. C'est une condition à ce qu'un film se fasse. Si tu n'en as pas, tu ne peux tout simplement pas demander d'argent pour faire ton film » (C). Ainsi, alors qu'il y a plus d'une centaine de producteurs au Québec, il n'y a qu'une vingtaine de distributeurs, qui ne peuvent évidemment pas accepter tous les projets. Cependant, un dernier groupe nuance cette idée en affirmant qu'en fait, il existe davantage une relation de connivence entre les producteurs et les distributeurs. Par exemple, un film comme *Maurice*

Richard a été proposé, ou plutôt commandé, par un distributeur, mais certains producteurs « n'ont aucune lutte de pouvoir avec le distributeur, dans la mesure où ils vont toujours trouver un distributeur pour leurs films » (B), parce qu'ils ont un nom et qu'ils ont déjà produit des films à succès. Ainsi, les distributeurs vont accepter des projets avec des réalisateurs moins connus provenant de certains producteurs, parce qu'ils veulent être certains d'avoir le prochain film de Vallée, de Bélanger ou d'Arcand produit par ces derniers.

Dans le même ordre d'idées, non seulement certaines boîtes de production travaillent-elles souvent avec les mêmes distributeurs (par exemple Cinémaginaire avec Alliance Atlantis Vivafilm ou encore Max Films avec Christal Films), mais plusieurs répondants ajoutent que le distributeur et le producteur travaillent ensemble dès le début du projet et prennent plusieurs décisions en fonction du public. Par exemple, le producteur, au moment du développement du scénario, pense à « comment les gens vont réagir à cette histoire-là, ce que les gens vont dire en sortant du cinéma, ce que les distributeurs vont dire aux propriétaires de salles en parlant du film, ce que les vendeurs du film vont dire aux distributeurs à l'étranger lorsqu'ils vont leur parler du film » (C). Et souvent, le distributeur donnera son avis sur le scénario. Un répondant dit même qu'il est

préférable que ça se passe à cette étape-là parce qu'une fois que c'est tourné et que le film est fait, c'est trop tard. Mais lorsque je donne des conseils, ce n'est pas un ordre, mais une suggestion, parce qu'il y a des gens qui viennent de partout, qui savent écrire une histoire, mais pas nécessairement scénariser. Y a des règles de la dramaturgie à respecter. Je sais ce qui passe et ce qui ne passe pas à Téléfilm... mais y a des gens qui ne comprennent même pas ce qu'on leur dit. Ce sont des gens qui seraient bons en tant que réalisateurs peut-être, mais pas scénaristes. Sont plus manuels. Ils veulent tout faire et avoir tous les salaires, car le budget est tellement petit. Mais bon, ça ne se défend pas au niveau artistique (B).

Le distributeur a donc un rôle important dès le tout début du projet et s'assure que toutes les mesures sont prises en ce qui concerne la production même dans le but d'optimiser les chances de succès. L'endroit où ce dernier prend le plus de place, et le moment où à l'occasion le producteur est évacué du processus, c'est évidemment lors de la conception de

l'affiche, de la bande-annonce et de la stratégie de lancement, c'est-à-dire la date, le nombre de copies et le contexte de sortie (lors d'un festival ou non).

Il est à noter que le distributeur travaille presque toujours en collaboration avec une agence de publicité qui s'avère être un des plus importants outils de la mise en marché du cinéma québécois. Le travail de l'agence de publicité se situe davantage au plan de la mise en marché technique, surtout en ce qui concerne les plus grosses boîtes, comme Alliance Atlantis Vivafilm et Christal Films, qui ont déjà toute une équipe de création publicitaire. Mais elle s'occupe énormément aussi des relations de presse, et c'est elle qui se charge de créer des événements spéciaux et les tournées promotionnelles entourant la sortie du film. Il existe aussi des agences de consultation qui offrent leurs services aux distributeurs et souvent elles sont utilisées pour « faire une consultation au niveau de l'affiche, ou encore des possibilités économiques pour la sortie d'un film ABCDXY, mais ça se limite pas mal à cela » (H). Ainsi, le travail de consultation demeure limité et dépend souvent du type de film.

4.3.2 Répartition et sources des revenus

Une autre facette de la relation entre les producteurs et les distributeurs est celle de la répartition des revenus provenant des recettes en salles. Cela influe sur la façon de gérer l'argent, ainsi que le type de décisions stratégiques et opérationnelles que les producteurs et les distributeurs prendront dans le but d'optimiser les recettes. Premièrement, la majeure partie des recettes récoltées en salles sont séparées presque également entre l'exploitant et le distributeur. Lorsque le distributeur réussit à rembourser les sommes investies et qu'il a pris sa commission, en théorie, s'il reste de l'argent, une somme est envoyée au producteur. Ce dernier, selon plusieurs, court moins de risques, car, « que le film soit un succès ou non, [ce dernier] se paie un cachet lors de la production, soit 10 % du budget de production, donc pour lui, ça ne change rien que le film soit populaire, mais évidemment, personne ne souhaite un échec commercial » (I) et donc le producteur et le distributeur font tout pour que le film ait le plus de succès possible. Cependant, si le producteur souhaite avoir un retour, il est préférable

que le distributeur fasse attention aux dépenses de mise en marché, car « plus un distributeur dépense pour sortir un film, moins le producteur a de chances d'avoir un retour, parce que ce sont les distributeurs qui récupèrent cet argent-là » (H). Alors, par exemple, si un distributeur dépense 200 000 \$ pour sortir un film et qu'il fait 500 000 \$ en salles, le producteur risque d'obtenir un retour, mais si le distributeur dépense 400 000 \$ pour réaliser peut-être 100 000 \$ de plus en salles, le distributeur devra rembourser tous ses frais avant de toucher sa commission, donc à ce moment-là, le producteur n'aura pas de retour. Il semble très rare qu'un producteur touche une ristourne, car « en moyenne, les frais de lancement pour un film tournent autour de 350 000 \$ et d'autres films comme *Séraphin* et *Bon Cop, Bad Cop* dépassent largement ces sommes, si on fait les mathématiques, souvent un distributeur ne fera même pas ses frais » (H). Il y a donc toute une question d'équilibre dans les dépenses qui doit être prise en considération si on souhaite recouvrer son investissement.

Finalement, si la majorité des risques sont pris par le distributeur, ce dernier peut se reprendre avec la vente de DVD, phénomène qui a pris une certaine ampleur depuis les dernières années et qui a, selon un répondant, changé l'économie même du film, car en moyenne, on peut aller chercher plus de 30 % des recettes en salles en ventes de DVD, une source de revenus qui se révèle donc très importante. À l'époque du format VHS, « si on vendait 5 000 copies VHS c'était beau parce qu'une cassette se vendait 100 \$ dans les clubs vidéos et pour les particuliers [...]. Donc les vidéos clubs achetaient quelques copies » (C). Le DVD se vend beaucoup moins cher et il est donc possible de vendre beaucoup plus de copies. Avant, la norme était de vendre environ 2 000 cassettes, aujourd'hui, pour *Congorama* par exemple, 20 000 copies ont été produites. De plus, ce qui est intéressant au sujet du DVD, c'est que « 100 % des revenus reviennent au distributeur, moins les dépenses liées à la jaquette, à l'imprimeur, au pressage, à l'emballage et à la livraison » (B). C'est intéressant, mais les répondants affirment tous qu'il y a un lien entre le succès en salles et le nombre de ventes de DVD, donc on peut difficilement se reprendre avec la vente de DVD si le film n'a pas fonctionné en salles.

4.3.3 Les distributeurs et les exploitants de salles

La majorité des spécialistes interrogés affirment que les exploitants de salles ont un certain pouvoir, mais que celui-ci se situe à un autre niveau qui n'est pas relié à la réalisation ou non d'un projet de long métrage. En fait, les spécialistes consultés expliquent que les exploitants de salles, ce sont simplement des commerçants qui veulent des clients dans leurs salles de cinéma et qu'ils prendront n'importe quel film ou presque s'ils croient pouvoir remplir leurs salles. Le tiers des répondants sont d'accord que :

si un distributeur dépense 700 000 \$ pour distribuer un film et qu'il s'est arrangé avec le producteur pour qu'il y ait Michel Côté, Roy Dupuis ou Karine Vanasse, c'est sûr que les exploitants vont suivre, surtout après le point tournant des *Boys*, parce qu'on a réalisé que non seulement on pouvait faire ben de l'argent avec un gros *hit*, mais en plus, c'était un film québécois et tout d'un coup les films ont non seulement rattrapé les films américains, mais ils se sont mis à les dépasser au box-office (C).

Effectivement, depuis que plusieurs films québécois réussissent bien en salles, les exploitants n'ont pas de réticence à les diffuser. De plus, plusieurs expliquent que le fait qu'il existe encore beaucoup d'exploitants indépendants, comme les cinémas du Parc, Beaubien, Guzzo, Ex-centris, Le Clap, Le Cinéma Cartier, etc., cela permet encore à plusieurs films de moindre envergure d'obtenir une place sur les écrans. Un répondant souligne par contre que les exploitants de salles ne font pas nécessairement de favoritisme envers les films québécois et s'ils savent que « *Shrek* rapportera 7 000 \$ par salle, ils vont préférer le diffuser dans trois salles que de consacrer une salle à un meilleur film québécois qui en fera 3 000 \$ » (G). Dans le même ordre d'idées, un répondant ajoute que les exploitants subissent également « de la pression de la part de l'agence Ben Hur, qui s'occupe de la programmation, car elle force les salles à prendre le bon avec le pas bon » (B) (voir p.14).

Depuis les sept dernières années, les distributeurs organisent un congrès⁶ qui a lieu dans les Laurentides et aux Chutes Niagara où les exploitants et membres de l'industrie se

⁶ Inspiré du même genre d'événement qui a lieu aux États-Unis et que les distributeurs appellent *Show East* et *Show West*

rencontrent et font la promotion de produits uniquement « francophones, européens et locaux, pas de produits américains » (D). Les répondants affirment que c'est excellent pour les relations entre les différents acteurs de l'industrie, parce que cela leur permet de tisser des liens avec les exploitants et autres acteurs de l'industrie, contrairement au « Canada anglais, lorsqu'il y a des congrès, il y a tellement d'Américains que les Canadiens ne peuvent pas se parler » (D). Ainsi, même si les exploitants demeurent des commerçants qui ne font pas de favoritisme, plusieurs éléments font en sorte qu'ils sont plus disposés à diffuser des films québécois qu'auparavant, augmentant logiquement les chances que ces derniers ont d'être vus.

4.3.4 Les distributeurs et les télédiffuseurs

Le rôle du télédiffuseur survient à plusieurs étapes de la vie d'un film. En effet, celui-ci est impliqué, en premier lieu, avant la production même du long métrage. Un répondant affirme qu'un long métrage québécois « n'a pas le feu vert s'il n'a pas de diffuseur. En vertu de la loi, le télédiffuseur, au Québec, est obligé d'acheter un film d'un distributeur québécois » (E). De plus, le télédiffuseur se manifeste avant la sortie des films qu'il a choisi de soutenir pour en faire la promotion au moyen de diverses méthodes, notamment par la production d'émissions spéciales, d'entrevues, des *making-of* (revues de tournage du film) ou encore par la création d'un site Internet présentant de l'information sur les longs métrages auxquels le télédiffuseur est associé.

Ainsi, la télévision finance-t-elle en partie l'industrie du cinéma et offre-t-elle un soutien financier nécessaire au développement, à la production ainsi qu'à la promotion de longs métrages. Selon un répondant, le rôle du télédiffuseur est très important, car « si Radio-Canada, Télé-Québec, ArtTV et les deux ou trois réseaux privés refusent un film, le distributeur ne l'achètera pas. Car c'est très risqué » (G). De telle sorte qu'il semble que le pouvoir du télédiffuseur soit assez important, néanmoins, les réponses de la plupart des spécialistes demeurent floues quant au rôle de ce dernier et donnent l'impression que son

poids dans la décision qu'un film se réalise ou non demeure nettement moindre que celui du distributeur. Malgré cela, le rôle promotionnel que celui-ci peut avoir et la visibilité qu'il peut offrir à un film, comme TVA l'a fait pour *C.R.A.Z.Y.*, aident beaucoup dans l'optimisation des chances de remporter du succès en salles.

4.3.5 Les distributeurs et les critiques de cinéma

La relation entre les distributeurs, les journalistes et les critiques n'en est pas une de pouvoir puisqu'ils ne sont pas exactement dans la même industrie. Toutefois, l'un alimente l'autre et les journalistes et critiques ont un rôle clé en ce qui a trait au lancement des films. Plusieurs observations intéressantes émergent des affirmations offertes par les répondants.

Premièrement, on fait remarquer que le rôle que jouent les critiques de cinéma varie selon le type de film. En effet, plusieurs observent que pour certains types de film, surtout à gros budgets et dont la campagne de lancement est massive, les critiques ont beaucoup moins d'importance. En fait, elles ont une certaine importance parce que si le distributeur sait qu'il doit faire la mise en marché d'un navet, ce dernier s'organisera pour que les journalistes le voient après le premier jour de lancement afin de ne pas commencer de rumeurs négatives sur le film. Ainsi, « les gens vont y aller le premier week-end et après ça, même si les critiques qui sortent sont moyennes, c'est pas grave parce qu'ils auront déjà fait beaucoup d'argent » (B). Effectivement, les distributeurs qui lancent des films à grand public, axés sur le divertissement, savent que ce genre de film est généralement moins bien reçu de la part des critiques, ainsi ils font une campagne de publicité de grande envergure pour attirer le plus de monde dès la première fin de semaine. Ils espèrent ainsi créer un bouche à oreille favorable qui, ultimement, selon la majorité des répondants, est un outil d'influence beaucoup plus efficace que les critiques. Néanmoins, le danger d'une telle façon de procéder est que si le film est mauvais et que le bouche à oreille se fait négativement, pour un film dont la sortie a été massive, la mauvaise nouvelle se propagera plus rapidement (voir chapitre I).

Cependant, pour d'autres types de film, surtout les films d'auteur, qui ont souvent un budget de promotion moindre, une source de publicité des plus importantes est la critique cinématographique. Cela est principalement lié au fait que le public pour ce genre de film en est un qui lit souvent les critiques, dont il respecte l'opinion, qu'il juge crédibles, et qui peut ainsi influencer la sélection des spectateurs potentiels. De plus, selon un répondant, l'étiquette donnée par les systèmes d'évaluation des films, soit par chiffres (de 1-chef-d'œuvre à 7-médiocre) ou par les étoiles, peut beaucoup influencer la lecture même des articles, de telle sorte qu'un répondant estime que les gens seront moins portés à lire la critique si le film est coté trois étoiles, par rapport à un film qui en a trois et demie ou quatre. Les critiques peuvent donc agir directement sur la durée de vie en salles de petits films d'auteur québécois, car les distributeurs se trouvent largement impuissants devant ce qu'écrivent les critiques.

Dans le même ordre d'idées, le tiers des spécialistes interrogés jugent qu'il y a certains problèmes avec les critiques aujourd'hui. Certains évoquent le fait que plusieurs journalistes, de la nouvelle génération, veulent se faire un nom et font exprès pour trouver les défauts d'un film pour étaler leur compétence. Ainsi, un répondant dit-il : « y en a qui se font les dents sur les films. Ils ne veulent pas servir les films, plutôt ils se servent des films pour se remonter. Et tu le sens. C'est la pire race. Ils se mettent en valeur en trouvant les défauts » (B). C'est comme si la critique veut être « plus vedette que la vedette du film » (A). Pourtant, on estime que cela est tout de même moins présent aujourd'hui que par le passé. Effectivement, plus du tiers des professionnels interrogés jugent que jadis, les journaux étaient plus « colorés » et que ce qui domine aujourd'hui dans les journaux, ce ne sont pas les idéologies libérales ou conservatrices, mais bien celle de l'argent. Ainsi, l'argent et les sommes investies par les distributeurs en publicité dans les journaux influencent-ils la façon dont l'information est présentée ; une plus grande place est accordée à la publicité du film et la ligne entre journalisme et promotion est de plus en plus floue. Voici un cas qui illustre bien ce propos pour le film *Roméo et Juliette* :

La Presse a tartiné ben épais sur le film : des entrevues avec un, avec l'autre, ensemble et séparément etc., et ensuite, quand le film est sorti, il y avait encore à la page C2 une page

complète sur ça ; entrevue avec la productrice, etc. et la critique était en page C13, en bas complètement et à peu près invisible et sans photo, ce qui la rend encore plus invisible. Donc, une décision éditoriale a été prise, parce que donner une importance pareille à un film que tout le monde considère nul, ils voyaient dans leur propre journal une contradiction. Donc, ils avaient comme intérêt à le faire, mais ce n'était pas pour rendre service au film, c'était pour ne pas avoir l'air trop fou. Tu ne peux pas jouer la critique dans la même page où ils font des entrevues à n'en plus finir. C'était probablement pour garder une certaine crédibilité (E).

Cependant, même si la promotion prend davantage de place dans les journaux québécois, plus de la moitié des répondants sont d'avis que les critiques demeurent totalement libres et que personne ne peut réellement leur dire quoi écrire, même s'« ils ont beaucoup été avertis de ne pas massacrer le cinéma québécois [...]. [La critique] est plus portée à être nuancée, à dire qu'il y a du bon et du mauvais, plutôt que de dire c'est mauvais n'allez-y pas! » (A).

En résumé, on observe que plusieurs changements sur le plan du financement et des budgets alloués en distribution influencent la façon de réaliser la mise en marché des films québécois. Depuis l'instauration des nouveaux budgets, on voit l'augmentation constante de projets de films plus commerciaux. En parallèle, on assiste au développement d'une nouvelle méthode de lancement des films québécois largement inspirée du modèle états-unien et dont l'objectif principal est d'optimiser les recettes en salles. Cela n'a pas encore d'effet néfaste pour les films d'auteur tant que le gouvernement maintient un certain niveau d'investissement et un équilibre dans sa façon d'accorder des subventions. Finalement, ce nouveau modèle, et le positionnement du distributeur au sein de l'industrie, expliquent les fondements d'une nouvelle dynamique. Celle-ci est dominée par la position du distributeur et sa vision du marketing qui touchent plusieurs autres sphères de fonctionnement de l'industrie, notamment celle du producteur et du journaliste.

CHAPITRE V

LES ÉTAPES DE LA DISTRIBUTION

5.1 Introduction

Dans la première partie de la présentation des résultats, nous avons expliqué les principaux changements liés au contexte de l'évolution de l'industrie de la distribution et en quoi celle-ci en a été affectée. Aussi, afin d'analyser le lien qui existe entre le succès commercial récent du cinéma québécois à travers les changements que connaît le secteur de la distribution depuis les dix dernières années, nous avons présenté la dynamique qui règne entre les divers acteurs de l'industrie et les distributeurs. Dans ce présent chapitre, à l'aide de nombreux exemples de films québécois récents, nous ferons ressortir des éléments qui illustrent ces changements de façon concrète. En outre, à l'aide des étapes du marketing telles que conçues par Hélène Laurichesse, *comment* s'effectue la mise en marché d'un film et en quoi les changements qui ont eu lieu dans ce domaine ont un lien avec le succès commercial.

5.2 Marketing stratégique

La première étape du marketing d'un film s'effectue à partir de l'analyse des principales caractéristiques du film : le genre, le budget de production, la durée, les vedettes et le réalisateur. Nous croyons également que la musique peut jouer un rôle important (Smith, 1998). Cette étape aide à déterminer comment effectuer le positionnement et la segmentation, et c'est à ce moment qu'on effectue des tests sur le film. Par la suite découlent les décisions relatives au type de sortie (nombre de copies, nombre de salles), la date de sortie et la date de démarrage des campagnes de mise en marché (Laurichesse, 2006). Nous examinerons à

travers quelques-uns de ces éléments les changements et les diverses stratégies employées par les distributeurs pour faire la mise en marché de films québécois.

5.2.1 La sélection et l'analyse des caractéristiques du film

Le marketing commence de plus en plus tôt dans la vie d'un film. En fait, plusieurs spécialistes interrogés affirment qu'il commence désormais non seulement dès le début du tournage, pour les médias, afin de créer les bandes-annonces, les *making-of*, etc., mais pour les distributeurs, le marketing commence dès le moment où ils acceptent d'entreprendre un film. En effet, le distributeur, en collaboration avec les producteurs, sélectionne des éléments de contenu du film qui serviront également d'atouts dans le marketing de ce dernier.

Premièrement, tel qu'il a été vu au début du chapitre précédent, la majorité des répondants concèdent que si le cinéma québécois a trouvé son public depuis le début des années 2000 ; c'est en partie parce qu'on a un vedettariat conquis grâce à notre télévision et aux téléromans populaires et au sein duquel on sélectionne beaucoup plus pour établir la distribution des films. C'est une stratégie que les répondants admettent ouvertement employer au moment de la sélection des comédiens, qui se fait avec le producteur. Un répondant affirme que :

C'était inévitable qu'un jour ou l'autre l'un se transverse dans l'autre. Ça l'a pris du temps, mais voilà. Si le cinéma est populaire, c'est en partie à cause du phénomène populaire des téléromans, parce que ces derniers sont populaires depuis *Les Belles Histoires des pays d'en haut* (B).

L'utilisation de vedettes de la télévision s'avère une stratégie très efficace parce que ce sont les comédiens les plus connus du public québécois, par leur présence quotidienne dans la vie des gens.

En effet, un répondant raconte que l'on « est dans un système où les comédiens sont beaucoup plus connus que les réalisateurs, et je dirais que c'est un des facteurs qui fait en sorte que le public va voir un film ou un autre » (C). Ainsi, un changement important s'est produit à partir du moment où il y a eu « cette décision de *caster* plusieurs vedettes dans un film, de vraiment les mettre en avant plan de la campagne de mise en marché du film » (C) afin d'augmenter son potentiel au box-office. Un autre spécialiste explique que :

Certainement que lorsque l'on choisit un projet, on a, au niveau du *casting*, des valeurs sûres telles que Michel Côté, Rémy Girard et Patrick Huard, que l'on va solliciter avant d'autres personnes, parce qu'elles ont un potentiel commercial plus intéressant que d'autres (I).

Finalement, ce sont souvent les mêmes personnes qui vont être sollicitées et de plus en plus, ce ne sont pas que les vedettes de la télévision mais aussi les humoristes que l'on veut utiliser, à cause de leur haut niveau de popularité auprès des Québécois. Un répondant donne l'exemple suivant : « Il y a quelques années, Guy A Lepage a été approché pour faire un film, soit *Camping sauvage*, et le gouvernement lui a donné 4,5 millions de dollars pour faire un film alors qu'il n'avait même pas fait un court métrage » (H). Alors, on voit de plus en plus de gens qui n'ont pas de formation de comédien ou de réalisateur prendre part à l'industrie cinématographique parce qu'ils ont ce potentiel commercial tant souhaité par les producteurs, distributeurs et le gouvernement.

Deuxièmement, il semble que depuis le début de la nouvelle décennie, le genre cinématographique prend davantage d'importance sur les écrans du Québec. Près de la moitié des répondants affirment qu'effectivement, lors de la sélection des projets, ils tiennent davantage compte du genre cinématographique et donc du type d'histoire qui en découle. Bien que cela fait longtemps que le genre existe au Québec, on en retrouve aujourd'hui une plus grande diversité sur les écrans. Par exemple, il y a bien sûr des comédies, genre toujours populaire (voir chapitre I), mais on voit beaucoup plus de comédies romantiques, de films d'horreur comme *Sur le seuil* ou encore de films d'action comme *Bon Cop*, *Bad Cop* et *Nitro*, dont les budgets de production nécessitent une mise en marché d'une certaine envergure. Un

répondant résume pourquoi les distributeurs sélectionnent davantage des films avec des publics bien ciblés :

Ce n'est pas une question de facilité [au niveau du marketing du film], c'est parce que pour moi, c'est important. Bon, un film de genre s'adresse souvent aux jeunes et ce sont eux qui vont le plus souvent au cinéma. C'est aussi une clientèle que l'on doit séduire parce qu'ils vont être les spectateurs de demain. Donc, pour toutes ces raisons-là, je pense que c'est important de faire des films pour ce public-là et effectivement ça l'a été peu fait par le passé (F).

L'utilisation du genre, bien qu'en ce qui concerne le marketing le défi demeure le même, fait néanmoins partie d'une stratégie de marketing à court et à long terme de fidélisation d'une certaine clientèle au cinéma québécois. Un autre exemple de cette nouvelle attention portée vers les spectateurs de demain est la production du premier film de genre exclusivement pour adolescents : *À vos marques party...*

Par ailleurs, il existe un troisième élément qui touche le contenu du film et sa mise en marché et dans la sélection duquel le distributeur peut avoir un rôle à jouer : la musique. Il peut s'agir de la sélection de la bande sonore durant le film ou de celle qui accompagne le film (création d'une bande originale pour le film, appelée *soundtrack*). Aux États-Unis, l'utilisation de musique populaire dans les films et dans les bandes-annonces est chose courante depuis plusieurs années, puisqu'il s'agit là d'un outil de mise en marché qui aide beaucoup à vendre le film. En effet, l'utilisation d'un lien affectif ou d'identification lié à une chanson populaire dans un film ou dans la bande-annonce favorise la création d'un sentiment de familiarité chez le spectateur potentiel, qui peut donc se trouver attiré par le film (Smith, 1998). Parmi les réponses que nous avons colligées, nous avons vu que cet aspect n'a pas encore réellement évolué au Québec, principalement pour des raisons financières. Effectivement, il coûte très cher d'obtenir les droits de diffusion de musique populaire dans un film et il en coûte encore plus cher lorsqu'on veut le faire dans une bande-annonce. Le seul long métrage qui a réellement utilisé de la musique populaire durant le film est *C.R.A.Z.Y.* et cet élément n'a pas été exploité dans le marketing du film.

Pour la musique dans *C.R.A.Z.Y.*, je pense que c'est plus une question de bouche à oreille [...], je ne pense pas qu'ils aient pu utiliser, en fait je suis sûr, la « toune » des Rolling Stones, ni Pink Floyd ou Bowie dans le *trailer*, parce que ça coûte très, très cher et ça coûte encore plus cher lorsque tu t'en sers pour vendre le film. Mais bon, avec Charles Aznavour c'était peut-être plus faisable. Ils n'ont pas sorti de *soundtrack* pour le film, ils auraient pu, mais ça aurait coûté beaucoup plus cher. Je crois que les gens en ont beaucoup parlé dans les journaux et ça l'a fait parler encore plus du film. Bon, je crois que ça l'a juste servi à donner plus d'impact au film et a permis aux gens de s'identifier encore plus aux scènes et a fait en sorte que les gens en parlent encore plus parce que c'était remarquable (C).

Ainsi, l'utilisation de la musique populaire connue afin de faire la mise en marché d'un film n'est-elle pas encore un outil très employé par les producteurs et distributeurs, dont les budgets, même s'ils ont augmenté depuis les dernières années (Houle et Jutras, 2006), demeurent tout de même restreints. Néanmoins, il est arrivé que certains distributeurs joignent musique populaire et marketing au Québec ces dernières années,

mais la façon dont on le fait ici, c'est en mettant une *toune* de Céline Dion ou d'Éric Lapointe à la fin, pis on fait un clip ou on mêle quelques images du film à *MusiquePlus*, ça joue à la radio un mois avant la sortie du film. Ça on le fait, parce qu'on pense que ça marche (C).

En somme, on peut constater qu'il y a assurément plusieurs changements, touchant le contenu même du film, qui entrent dans une pensée stratégique visant l'optimisation du potentiel commercial de celui-ci. Ceci se démontre clairement dans la sélection de projets. Celle-ci s'effectue davantage selon le genre et en tenant compte de l'importance accrue des vedettes et du *star-system* télévisuel québécois dans la distribution des films. La musique est un outil de marketing encore au stade embryonnaire, mais quelques tentatives ont tout de même été réalisées à cet effet.

5.2.2. La segmentation, le positionnement et les tests

À la suite de l'analyse des caractéristiques principales d'un film, on procède à la sélection des éléments liés à la direction que prendra la campagne de mise en marché. Autrement dit, on réalise la segmentation et le positionnement. Dans la plupart des marchés, on effectue toujours une segmentation, c'est-à-dire que l'on sélectionne le public cible auquel s'adressera le film. Au Québec, cependant, cela se passe un peu différemment. En effet, un distributeur explique que bien qu'il peut arriver parfois qu'une segmentation pour des films plus pointus soit réalisée, en général, vu la petitesse du marché québécois, on emploie les moyens de masse pour optimiser les chances de réussite en salles. Par exemple, pour la sortie du film *Ma fille, mon ange* :

Nous n'avons pas réellement visé un public en particulier, on voulait atteindre le plus de gens possible, donc on a fait une sortie qui était large. Y a parfois des films un peu plus pointus avec lesquels on peut orienter une campagne et la cibler davantage, mais avec un film comme *Ma fille, mon ange*, qui s'adressait au public en général, on ne travaillait pas sur la segmentation. C'était vraiment une campagne de masse. On essaie de soigner tous les éléments qu'on doit produire. Là, où il y a peut-être un peu de segmentation c'est peut-être au niveau du choix où on positionne la publicité à la télé, dans quelles émissions on va placer les annonces. Même chose pour les bandes-annonces au cinéma. Évidemment, on choisissait plus les *thrillers*. Mais globalement, ces films-là se font avec des moyens de distribution de masse. On n'est pas vraiment..., nous, contrairement aux États-Unis, c'est très rare qu'on va cibler un public en particulier et c'est probablement dû à la petitesse de notre marché et à la certaine homogénéité du marché, ce qui n'est pas le cas lorsque l'on regarde le reste du Canada ou l'Amérique du Nord, globalement.

En conséquence, bien que l'on tienne compte de certains aspects liés à la segmentation, par exemple la sélection des médias et des émissions, cela n'est pas quelque chose qui a changé dans les dernières années dans l'industrie, car notre marché est petit et relativement homogène. De plus, le positionnement du message, dont le but est de choisir les bonnes stratégies publicitaires afin d'engendrer un bouche à oreille positif (Laurichesse, 2006), s'effectue dans le même ordre d'idées que la segmentation. En effet, puisque l'on vise le plus de gens possible de façon générale, le contenu du message publicitaire et les médias

sélectionnés le sont avec l'objectif de rejoindre un potentiel maximal de spectateurs. Un répondant explique cela avec le cas du film *C.R.A.Z.Y.*

Il n'y a pas vraiment de positionnement qui a été fait. Bon, on a positionné le film comme un drame familial, comme la relation entre un père et son fils et on a aussi beaucoup mis l'emphasis sur le rôle du père, mais nous n'avons pas abordé l'homosexualité du personnage principal, et autres thèmes plus délicats. On voulait s'assurer d'atteindre un maximum de personnes.

Ainsi, effectue-t-on un certain positionnement, surtout lorsqu'il s'agit d'un film de genre, comme dans le cas du film *Dans l'œil du chat*, positionné comme le premier *thriller* sexuel du Québec. Mais comme un répondant affirme que : « le positionnement des films, en distribution, [...], ce n'est rien de scientifique » (F), le travail relève donc plus de l'instinct que d'une rigueur scientifique. En effet, plusieurs professionnels consultés estiment que le distributeur sait à qui s'adresse son film et « il va trouver le chemin jusqu'à lui et les médias qui selon lui le rejoignent » (E). Aussi, un répondant explique qu'

...au niveau marketing, on ne fait pas de tests. Nous, on crée tout ici ; des fois on fait appel à des pigistes externes, mais sinon on crée les bandes-annonces, les affiches, on décide des dates et des stratégies et on ne teste pas ce que l'on fait. On se fie à nos compétences et jusqu'à date, ça l'a bien fonctionné.

Mais, il peut arriver parfois que les distributeurs aient recours aux tests, surtout les visionnements-tests, car ils peuvent aider à positionner les publicités dans les médias. Un répondant observe par exemple, qu'à la suite d'un visionnement-test, « si on a 78 % d'acceptation chez les femmes, on va davantage cibler celles-ci dans le *Châtelaine* par exemple, et on délaisse les trucs de sports » (A).

Quelques spécialistes soulignent cependant que le recours aux tests est plutôt aléatoire et qu'il n'y a pas vraiment de demande constante, ni d'augmentation dans ce domaine depuis les dernières années, tant en ce qui concerne les éléments de marketing du film que le film lui-même. En effet, un répondant affirme faire peu de visionnements-tests de films « parce que

les moyens du cinéma québécois sont très faibles, donc si à la fin d'un visionnement on arrive à la conclusion que la fin est à refaire, on n'a pas les moyens de la retourner» (F). Pourtant, pour certains films à gros budgets, comme *Bon Cop, Bad Cop*, l'utilisation de cet outil devient plus important afin d'être certain de pouvoir corriger le tir si des éléments du film déplaisent. Ainsi :

Dans le cas de *Bon Cop, Bad Cop*, ça l'avait été utile, parce que ça l'avait permis de raffiner le montage, de clarifier certaines choses à partir d'éléments qu'on avait déjà. Par exemple, clarifier certains aspects de l'énigme. Dans ce cas-là on pouvait encore faire des choses.

Donc, bien que la réalisation et le montage des films demeurent naturellement sous la direction des équipes de production, il semble que parfois les distributeurs, à l'aide de visionnements-tests, s'impliquent sur ce plan et peuvent contribuer à la modification de certains éléments dans le montage du film si cela risque de plaire davantage au public. Finalement, en opposition, d'autres affirment se servir beaucoup des tests de visionnement car :

Avec les sommes qui sont dépensées aujourd'hui pour faire un film, si tu ne peux pas dépenser 15 000 \$ pour tester ton film... moi je crois que c'est un investissement qui vaut la peine, parce que souvent quand ça fait des mois et des mois que tu es impliqué dans le projet, tu ne vois plus clairement et ça fait du bien d'avoir un regard extérieur et plus objectif ou neutre pour analyser le film (D).

En résumé, il n'y a pas de consensus en ce qui concerne la pertinence des tests, mais il semble que plusieurs répondants y croient, peut-être moins en ce qui concerne la vérification du matériel publicitaire, mais davantage pour ce qui est des visionnements-tests. Et bien qu'il y ait une certaine segmentation et un positionnement qui soient effectués, ce n'est pas quelque chose d'étudié ni d'analysé aussi rigoureusement que dans un marché plus vaste et hétérogène comme celui des États-Unis. Malgré cela, on voit qu'une nouvelle préoccupation en ce qui concerne la fidélisation d'un public cible spécifique émerge, soit celui des jeunes, et on pense davantage en fonction de celui-ci. De ces éléments découlent d'autres choix liés à la

distribution du film, comme la sélection du nombre de salles, la date de sortie et la date de démarrage de la campagne.

5.2.3 La sélection du nombre de salles et de copies

Une autre étape très importante de la mise en marché d'un film et qui peut donc influencer les résultats au guichet est l'établissement du nombre de salles dans lesquelles le film sortira, ainsi que le nombre de copies à donner aux exploitants de salles. Les répondants expliquent qu'il existe deux grands types de sorties au Québec.

En premier lieu, il y a la sortie massive, où le film est lancé sur le plus d'écrans possible afin d'atteindre l'exploitation maximale d'un film (Bérubé et Magnan, 1994). Ce type de sortie, bien qu'il existe depuis quelque temps, se développe largement suite à la sortie du film *Les Boys*, en 1997, qui constitue un tournant sur le plan de la distribution et des campagnes de lancement de films québécois. Ainsi, « avant, quand un film sortait avec 30 copies, c'était énorme. Là, on est rendus à 100-150 copies pour un film » (H). Un répondant affirme que le processus décisionnel, en ce qui concerne la sélection du nombre de copies pour les sorties de films commerciaux,

c'est pas tout à fait spontané, mais bon, lorsqu'on a un film commercial, on l'offre à tous les exploitants de salles. Y a des films pour lesquels on dit à l'exploitant : « Toutes les copies que vous voulez on vous les donne », donc, à ce moment-là, on sort dans tous les marchés et parfois deux ou trois fois dans un même cinéma (F).

Les distributeurs, lors de la mise en marché d'un film commercial, ne se limitent donc pas en ce qui a trait au nombre de copies. Néanmoins, quelques répondants affirment que même dans les sorties massives, il faut quand même faire attention pour ne pas effectuer une sortie trop large, car on augmente ainsi les risques de perdre beaucoup d'argent si le film ne répondait pas aux attentes. De plus, un répondant explique que, selon le moment de l'année et

les autres films qui se trouvent sur le marché, le nombre de copies pour ce type de sortie peut fluctuer énormément.

Par exemple, l'été, une sortie large, on parle d'environ 80 copies alors que dans les périodes plus creuses, un film qui sort au mois de mai, on va le sortir sur 120 copies parce qu'il y a moins de compétition. Donc, c'est en fonction de la compétition. Parce que s'il y a beaucoup de compétition, les exploitants de salles vont être plus prudents et offrir un plus grand choix (F).

Le deuxième type de sortie est la sortie dite par plateforme où on projette le film sur un nombre restreint d'écrans. Si la réception du public est forte, d'autres copies peuvent se rajouter. En effet, tous les répondants affirment que plusieurs longs métrages nécessitent une sortie plus lente afin de construire un public, parce que, disent-ils, ils sont conscients « qu'au début, il n'y aura pas nécessairement beaucoup de personnes qui seront attirées par ce genre de film, mais que si on attire les bonnes personnes la première semaine, que ces personnes-là vont en parler en bien, et que le bouche à oreille se fera » (C). Les répondants offrent plusieurs exemples pour illustrer ce type de sortie. Par exemple, le drame *Elles étaient cinq* a commencé avec 10 copies, mais grâce à une bonne performance, ce nombre s'est étendu à 35 copies. Ou encore *La Neuvaïne*, dont le bouche à oreille était déjà entamé grâce aux prix remportés au Festival de Locarno et aux bonnes critiques, qui débute dans 8 salles, mais termine dans 16 salles. Cependant, le thriller *Dans l'œil du chat*, même s'il a eu un rendement convenable pour ce type de film dans les 20 salles où il a été lancé, n'a pas été projeté sur davantage d'écrans parce que la réponse du public n'était pas assez forte. La sortie sur 20 écrans était peut-être trop importante au point de départ, car un film comme *La moitié gauche du frigo* a bien fonctionné, et celui-ci a commencé petit, on a laissé le bouche à oreille se faire pour rajouter des copies de semaine en semaine. Ainsi, ce long métrage

...est un énorme succès. Car ce film-là, dans bien d'autres cas, il aurait fait 20 000 \$. [...]. Le premier week-end, il est sorti au cinéma Parallèle dans une salle de 90 places. On a dépensé assez d'argent pour que ça marche là, mais si on avait sorti ce film-là sur 30 copies, il ne se serait jamais rendu à Québec, Longueuil, Laval. Donc, en le sortant dans une salle qui était toujours pleine la première et deuxième semaine. On a rajouté une copie par la suite au Quartier Latin, à Laval, Qc, etc.

En conséquence, on réalise qu'il y a eu une grande évolution pour le lancement des films plus commerciaux qui sortent parfois sur plus de 100 écrans. Néanmoins, tant pour les sorties massives que pour les sorties en plateforme, le bouche à oreille est important pour les deux types de sortie afin d'optimiser la durée de vie en salles des films. Et, pour les films d'auteur, il semble que la sélection du nombre de copies soit plus critique, car si on ouvre un film dans trop de salles, sans qu'il ait été convenablement publicisé ou assez attendu, les salles ne seront pas remplies. Et un spécialiste explique que c'est le pourcentage par copie qui compte dans les salles. Ce dernier résume bien la situation, en affirmant que « mieux vaut avoir une salle qui te rapporte 7 000 \$ que sept salles qui t'en rapportent 500 \$ » (G). Donc, il est très important d'avoir une bonne moyenne par salle, et ce, surtout pour les films qui sortent à Montréal et pour lesquels on utilise la méthode de sortie par plateforme, parce que si deux ou trois salles roulent bien la première fin de semaine dans cette grande ville, il est plus facile par la suite de convaincre les exploitants en région qui n'ont pas voulu prendre le film en sortie simultanée.

5.2.4 La sélection de la date de sortie et la durée de vie en salles

Malgré le fait qu'il existe des films qui sortent par plateforme et dont le public se construit lentement, la majorité des films sont lancés en se basant sur leur potentiel commercial estimé maximum, car la durée de vie en salles est de plus en plus réduite étant donné la quantité énorme de films qui sortent chaque fin de semaine et qui rivalisent pour leur part du gâteau (voir chapitres I et II). De la sorte que si un film n'a pas immédiatement un bon rendement, il est rapidement retiré des écrans. L'importance accordée à la performance de la première fin de semaine est d'autant plus grande que c'est également le moment où le maximum des recettes est généralement atteint (De Vany, 2004). En effet, tous les répondants sont d'avis qu'après la première fin de semaine, si le film n'a pas fonctionné, il n'y a plus rien à faire.

C'est la méthode américaine qui est employée ici, le roulement est vraiment important. Donc, toute la campagne est faite en fonction d'avoir le meilleur rendement possible la première fin de semaine et par la suite, les investissements baissent fortement les deuxième et troisième semaines suivantes. Donc, si tu as raté ton premier week-end, la semaine suivante il y a déjà trois ou quatre autres films qui vont arriver et qui vont monopoliser les médias (I).

Puisque les campagnes de mise en marché commencent souvent plusieurs mois à l'avance, et que tout est fait en fonction de la première fin de semaine de sortie, les distributeurs essaient de la planifier de façon à ce que les conditions soient idéales. Mais parfois, il y a des événements qu'on ne peut pas prévoir, qui sont incontrôlables et qui peuvent influencer la sortie d'un film, comme une tempête de neige, une belle fin de semaine ensoleillée après un mois de mauvais temps, etc. Ainsi, lorsque ce genre d'événements se produit, tous sont d'avis qu'il n'y a rien à faire au niveau du marketing pour rattraper le temps parce qu'il y a déjà d'autres films qui occupent les médias pour les sorties de la semaine suivante. Néanmoins, un répondant raconte qu'il arrive parfois qu'une mauvaise sortie soit rattrapée « si le film est assez fort, si tu vois dans la semaine que le film prend de l'envergure, et que ça devient un *must* » (A). Mais en somme, la plupart s'entendent pour dire que :

Si on réussit à convaincre un maximum de gens à aller voir le film le premier week-end, ces gens-là deviennent tous des petits soldats qui partent répandre la bonne nouvelle. Donc, moins on a de petits soldats, le plus difficile ce sera sur le long terme, parce qu'on perd l'effet d'entraînement du départ. On est capable des fois si la première fin de semaine est moyenne, mais que la deuxième garde le même niveau, on est rassuré et on peut bâtir là-dessus. Mais s'il y a une baisse importante entre le premier et le second week-end, c'est perdu (F).

Par conséquent, puisque la première fin de semaine est si importante et qu'elle constitue l'aboutissement de la campagne de mise en marché, la sélection de la date de sortie est également très importante afin d'avoir le meilleur moment de sortie pour le film. De ce fait, cette décision doit s'effectuer en fonction d'un certain nombre de critères. Premièrement, il y a des périodes plus courues que d'autres. Un répondant explique que :

Les deux périodes clés dans une année, c'est l'été et la période des fêtes. Donc, les films avec le plus grand potentiel commercial vont sortir à ce moment-là. On ne peut pas toujours procéder de cette façon-là parce qu'on a parfois plus de films que de bonnes périodes, donc y a des fois des films avec un bon potentiel qui sortent au mois de février. On essaie de développer d'autres créneaux pour pas que les films québécois soient toujours associés aux périodes clés (F).

En conséquence, les distributeurs québécois veulent sortir leurs films durant les périodes les plus prisées, notamment par notre plus grand compétiteur, les États-Unis, car ce sont les périodes de l'année où les gens sont le plus souvent en vacances et où traditionnellement les cinémas sont les plus achalandés. Un répondant fait observer qu'il s'est effectivement produit un changement en terme de sélection des dates de sortie pour les films québécois depuis les dernières années :

Avant les films comme *Séraphin* ou *La Grande Séduction*, les bonnes périodes pour le cinéma québécois, y en avait jamais. Les films québécois sortaient dans les périodes creuses tout le temps et nous on a choisi d'être agressifs et d'aller compétitionner contre les Américains dans les périodes clés et on a réussi souvent à les battre en mettant des grosses campagnes de promotion sur pied. Je pense que ça l'a vraiment été un facteur important. De ne pas se contenter.

Donc, les distributeurs ont décidé de ne plus se laisser intimider par nos voisins du Sud et cette attitude, en relation avec des campagnes de mise en marché de grande envergure, a donné des résultats impressionnants. De plus, un autre critère dont il est important de tenir compte lors de la sélection de la date de sortie, affirment tous les répondants, est de s'assurer, si possible, qu'il n'y ait pas un autre film québécois qui sorte en même temps, « car les films québécois sont tellement peu nombreux, qu'on essaie de ne pas se nuire et de tenir compte des compétiteurs » (D). Il existe donc un certain respect de la part des distributeurs envers le cinéma québécois : puisqu'on ne produit pas beaucoup de films annuellement, on essaie de ne pas les mettre en concurrence les uns contre les autres.

Finalement, en ce qui concerne les films d'auteur, qui ont moins de moyens, plutôt que de se battre contre les Américains dans les périodes clés directement sur le marché, ce qui nécessiterait des investissements plus importants, les distributeurs vont souvent préférer

sélectionner une date de sortie d'un film en fonction des festivals de cinéma. Ils vont sortir le film soit pendant ou juste après un festival ou encore, à la suite d'une présence dans plusieurs festivals, afin de profiter de la visibilité médiatique que ces événements spéciaux offrent à ce type de film. En effet, puisque les distributeurs ont besoin de créer un événement afin de susciter le désir chez le spectateur d'aller voir le film, une façon efficace et économique de le faire, selon plus du tiers des répondants, est d'effectuer la première du film lors de ce genre d'événements. Néanmoins, un exemple qui montre la complexité de la sélection d'une date de sortie pour un film québécois et l'importance du moment propice est *Congorama*. Ce film a été présenté au Festival de Cannes, au Festival du film de Toronto ainsi qu'au Festival du nouveau cinéma de Montréal avant de sortir dans les salles. Il a eu d'assez bons résultats en salles, mais les attentes étaient plus élevées, et selon un répondant, le fait que la sortie ait été ralentie de plusieurs mois, qu'il soit sorti en octobre plutôt qu'en juin, immédiatement après le Festival de Cannes, tel qu'il avait d'abord été prévu, a nui à sa performance en salles. Ils croient avoir peut-être attendu trop longtemps, bien qu'initialement on croyait qu'une accumulation de présences dans les festivals serait un atout.

5.2.5 Date de démarrage de la campagne

Les distributeurs, à partir du moment où ils ont sélectionné la date de sortie pour un film, commencent la planification et la coordination de la mise en marché. C'est la dernière étape avant de passer à l'opérationnalisation des stratégies de marketing. Comme nous l'avons mentionné plus tôt dans le chapitre, le travail du distributeur commence dès le début du projet au niveau de la sélection même de celui-ci, du choix de la distribution et des modifications scénaristiques. En ce qui concerne le début de la campagne de mise en marché, celle-ci ne commence pas toujours au même moment pour tous les films, mais quelques répondants affirment que les stratégies de mise en marché commencent davantage en amont. Ceci est considéré comme un nouvel élément stratégique très important afin d'optimiser les chances de remporter un succès commercial en salles. Un répondant donne un exemple et explique la raison de ce changement :

Avec *Séraphin*, on a commencé un an avant la sortie en salles et je pense qu'à ce jour, ça reste une des plus longues campagnes. [...] C'est la clé de notre stratégie globale. C'est une stratégie qui n'est pas souvent copiée et je ne comprends pas pourquoi. C'est important de faire des campagnes sur la durée. Je le dis souvent aux producteurs, donnez-moi du temps et on va faire des miracles. Le temps c'est la clé. L'idée est donc de commencer très tôt à faire saliver le public, à stimuler une demande et après ça, nourrir cette attente jusqu'à la sortie du film. Si la campagne dure un an, sur une base mensuelle, pour terminer avec un crescendo qui va atteindre son point culminant une semaine avant la sortie. Le plus tôt qu'on peut commencer le mieux c'est.

En fait, plusieurs répondants ont affirmé que même s'ils ne font pas tous des campagnes qui durent un an, entre autres parce que cela nécessite des investissements importants, les premiers éléments promotionnels sont effectués très tôt. Quelquefois, cela commence dès le début du tournage où une première visite de plateau a lieu afin de donner une visibilité initiale. Un répondant donne en exemple le film *Toi*, de François Delisle : « Il y a eu une visite de plateau, ce qui donne déjà une visibilité, pas tellement pour le public, mais plutôt pour la presse, les médias, et il y a aussi un site Web, et donc dès les premières semaines de tournage on sélectionne des images qui serviront à faire la bande-annonce ». Ainsi, dès les premières semaines de tournage on crée une bande-annonce ou une aguiche (*teaser*, ou bande-annonce plus courte) pour les placer sur le site Internet du film (nouvel outil promotionnel essentiel) et aussi pour les jouer plus tôt dans les salles de cinéma, afin de provoquer la curiosité chez les spectateurs et installer un désir d'aller voir le film.

Pour *Nitro*, on avait déjà un *teaser* sur les écrans à Noël avec les images clés du film. Et il y a même des films, comme *Maurice Richard*, où le film n'était même pas tourné qu'on avait déjà créé un *teaser* avec le chandail en laine de Maurice Richard. Donc, on crée souvent des choses de toutes pièces, qui existent pas, pour faire un *teaser*, et ça coûte d'autant plus cher à ce moment-là.

En conséquence, pour les films à plus gros budgets, on ne lésine pas sur les dépenses de marketing ; on va même jusqu'à créer du matériel audiovisuel qui ne fait même pas partie du film pour en faire la promotion qui, elle, commence plusieurs mois, voire un an avant la sortie du film. Néanmoins, plusieurs distributeurs avec des budgets moins importants, qui ne peuvent pas se permettre de longues campagnes, estiment que l'idéal est que « la fenêtre entre la finition du film et la sortie en salle doit être la plus courte possible » (B).

5.3 Marketing opérationnel

Nous venons de voir les aspects essentiels de l'élaboration des stratégies de mise en marché et la planification de celles-ci, en passant par la sélection d'éléments du contenu du film, la sélection du nombre de copies, de la date de sortie et de la date de début de la campagne de mise en marché. Nous allons maintenant observer les principaux éléments rattachés au marketing opérationnel de même que les changements qui ont eu lieu dans cette étape de la distribution, afin de vérifier quels rapports peuvent exister entre eux et le succès commercial d'un film. Les principaux éléments du marketing opérationnel sont la création des outils de communication, l'achat d'espace publicitaire, la promotion et les partenariats commerciaux.

5.3.1.Création des outils de communication

Dans la section portant sur la date de démarrage de la campagne de mise en marché, nous avons vu le contexte entourant la création de la bande-annonce et de l'aguiche, de même que le rôle que ces deux éléments jouent dans la mise en marché. Cela constitue le premier outil de communication essentiel à la mise en marché de tout film. Nous allons maintenant voir l'autre outil de communication principal, qui est également le plus ancien outil : l'affiche (Laurichesse, 2006). Les spécialistes nous ont confié, tant pour la création de l'affiche que pour la bande-annonce, que le processus n'est pas toujours facile, puisqu'il implique un important travail de création dont le but est en quelque sorte la communication de l'essence du film. Des différences en ce qui concerne la vision artistique peuvent créer des tensions entre producteurs et distributeurs, qui, comme nous le savons maintenant, travaillent étroitement les uns avec les autres. En fait, de façon générale, c'est le distributeur qui produit les outils de communication, mais souvent, il consulte le producteur et le réalisateur. Cependant, certains producteurs, selon leur expérience, peuvent avoir une implication plus directe. Quelques répondants ont observé qu'en général, les affiches ont tendance à être un

peu trop conventionnelles. Un spécialiste, en parlant d'une affiche pour laquelle il avait été consulté, affirme qu'il trouvait qu'elle

était un peu vieux jeu, ringarde, comme le sont, selon moi, la plupart des affiches de cinéma, et c'est dans ce sens-là, que je demande : est-ce que c'est comme ça que ça doit être fait ? Il me semble que j'aurais fait autrement, contrairement à celle qu'on a eue où on voit J... de dos et J... et I... dans un ensemble assez rouge, mais ça fait un peu film de série B. Donc on a demandé notre avis, comme on le demande au réalisateur et à tout le monde, mais c'était difficile dans ce contexte-là, de remettre en question la totalité de ce qui nous est proposé.

Afin d'illustrer le processus de réflexion et de création lié à la réalisation de l'affiche, nous avons voulu le faire à l'aide d'un exemple précis. Nous avons obtenu toutes les affiches qui ont été créées pour le film *Congorama*, incluant celles qui ont été refusées et celles pour le marché international (voir les affiches en annexe A). Au début, le producteur et le distributeur, qui ont fortement collaboré à la création de la bande-annonce et de l'affiche, se sont demandé s'ils devaient montrer les visages des comédiens, afin de miser sur le vedettariat de ces derniers pour vendre le film. Ils n'étaient pas sûrs que c'est ce qui attirerait l'attention du public cible de ce film d'auteur. On estime par contre que ce qui s'est révélé plus attirant finalement, c'est :

quelque chose de plus mystérieux, abstrait ou ludique, alors on voit l'image de l'émeu au milieu d'une route, avec la pancarte d'un ski-doo, comme un aspect un peu comique du film aussi (fig. 1 et fig. 2). Donc l'affiche avec les visages, c'est moins mystérieux, c'est plus classique (fig. 6). On avait aussi une autre affiche avec un champ, mais c'est très différent, on dirait une affiche pour un film d'horreur (fig. 3) Aussi, il y a une affiche pour vendre le film à l'étranger, qui fait beaucoup plus *design*, mais les gens de n'aimaient pas ça (fig. 4).

Finalement, on remarque qu'une affiche tout de même originale, ne montrant pas les visages des comédiens, a été sélectionnée pour le marché québécois (fig.1 et fig. 2), tandis que pour la vente et la location de DVD, de même que pour l'affiche européenne (fig. 5), on a opté pour l'image avec les visages des comédiens (fig. 6).

En somme, plusieurs répondants ont attesté qu’habituellement, depuis la dernière décennie, « on a commencé à faire des posters de films qui ressemblent plus aux posters de films américains, comme le poster des *Boys*, où on présentait carrément les sept vedettes, pas juste une vedette avec cinq ou six comédiens pas connus » (C), même s’il peut arriver qu’il y ait des affiches plus artistiques ou originales qui soient sélectionnées, comme celle de *Congorama*, pour le marché québécois.

5.3.2 Achat d’espace médiatique

La bande-annonce et l’affiche sont toujours présentes dans les cinémas, qui demeurent l’endroit par excellence pour faire la publicité de films, parce que les gens qui s’y rendent sont déjà un public intéressé. Néanmoins, une bonne part de la publicité doit être achetée et c’est à ce moment-là que les agences de publicité entrent en jeu (voir le chapitre IV, sec. 4.3.3), afin d’optimiser le placement des publicités.

La majorité des répondants affirment acheter de l’espace publicitaire dans la plupart des médias traditionnels : la radio, la télévision, la presse, et beaucoup font, en outre l’achat d’affichage publicitaire à l’extérieur. Bien que l’achat publicitaire soit différent pour chaque film, certaines tendances ressortent. En ce qui concerne la radio, les répondants n’en ont pas beaucoup parlé, peut-être est-ce parce que ce n’est pas le domaine dans lequel ils investissent le plus. Le média qui coûte le plus cher, c’est l’espace télévisuel, en particulier à des heures de grande écoute, comme durant l’émission hebdomadaire *Tout le monde en parle*. En ce qui concerne l’affichage extérieur — par exemple sur ou dans les autobus, les abribus, le métro, sur les panneaux longeant les autoroutes, etc. —, il est couramment utilisé, mais surtout pour les films à gros budgets puisque ce type d’affichage est très dispendieux. Par exemple, pour les deux gros films d’action qui ont été produits récemment, *Bon Cop*, *Bad Cop* et *Nitro*, il y avait des affiches dans tous les endroits nommés ci-dessus. Mais en ce qui concerne l’Internet, la création d’un site pour le film et d’un espace pour celui-ci sur le site du distributeur, certains affirment que les distributeurs

ne s'en servent pas encore beaucoup, mais ils vont devoir le faire. Ils savent qu'y a un impact, mais ils n'ont pas la mainmise là-dessus, le contrôle. Je pense qu'ils sont en train de voir comment apprivoiser cette machine-là, cette tribune libre. Il faudrait qu'ils achètent des sites, qu'ils génèrent eux-mêmes les lieux où cette information-là converge. (E)

Finalement, le média le plus utilisé par les distributeurs québécois est la presse écrite et c'est donc là où l'on achète le plus de publicité. À la lumière de ce que nous avons présenté dans la section sur les relations entre les distributeurs, les critiques et des journaux (voir chapitre IV, sec.4.3.5), nous savons qu'il y a déjà une augmentation de la promotion dans l'univers journalistique. Nous verrons maintenant cela plus en profondeur. Premièrement, non seulement la presse est le média où l'achat d'espace publicitaire est le plus important, mais en plus, les journaux peuvent également devenir des partenaires commerciaux avec les entreprises mêmes qui achètent de la publicité chez eux.

Nous, on a toujours des partenariats avec les journaux sur chacun des films. Par exemple avec *Nitro*, on est avec le *Journal de Montréal*. Donc à ce moment-là, on va collaborer pour faire les premières. Par exemple, cette semaine on organise la première de *Nitro* pour les exploitants de salles et on organise toujours des concours avec les journaux de Montréal et de Québec. Donc, pour nous, c'est le début de la campagne dans les journaux. On va faire un partenariat uniquement à ce niveau-là dans ces journaux-là, parce qu'on va acheter de l'espace publicitaire dans tous les autres journaux. Donc, ce n'est pas quelque chose d'exclusif.

Outre la relation économique qui existe entre les deux parties, il y a donc également tout le domaine promotionnel. Lorsqu'un média vend de l'espace publicitaire, il est également tenu de faire une certaine promotion du film. Cela est surtout vrai pour les télédiffuseurs qui achètent les droits de diffusion du film et les journaux. Un répondant donne l'exemple suivant : « si Radio-Canada a donné son feu vert à *Aurore*, il s'engage par la suite à en faire la promotion et des espèces de *making of* qui passent à des heures de grande écoute » (G), et cela est la même chose pour la presse écrite. Certes, comme nous l'avons vu plus tôt, la liberté d'expression des critiques demeure intacte. Ainsi, lorsqu'un film comme *C.R.A.Z.Y.* est sorti, un répondant explique que « c'est la presse qui a vraiment aidé à lancer ce film. Ils en étaient fous. Ils ont tellement aimé ça que ça l'a immédiatement parti un gros *buzz* et il y a

eu un bouche à oreille phénoménal » (D). Le film était tout simplement bon, donc ce n'était pas dans le but d'en faire la simple promotion que les critiques ont été dithyrambiques. Néanmoins, les droits de diffusion de *C.R.A.Z.Y.* ont été achetés par TVA

...qui s'est impliqué au moment de la production, qui a fait un *making of* [...]. Donc, ils ont passé leur *making of* et tout l'empire Québécois a été impliqué. Si ce film-là a eu un aussi grand succès, c'est un, parce que le film est excellent, et deux, parce qu'il a eu une visibilité soutenue par tout l'empire Québécois. Chaque fois que le film allait dans un festival, le *Journal de Montréal* envoyait du monde pour aller couvrir le film là-bas, par exemple au Festival de Venise. Ça l'a vraiment été un film qui a bénéficié des outils de promotion. Et à ce point-là, ce n'était plus du journalisme, c'était rendu de la promotion (E).

Donc, comme on peut le constater, le succès d'un film, même s'il est excellent comme *C.R.A.Z.Y.*, ne repose pas sur sa seule qualité intrinsèque, mais beaucoup sur une visibilité assurée, dans ce cas-ci, par l'empire médiatique qui en possède les droits de diffusion. L'univers de la presse et de la distribution n'est pas aussi hermétique que l'on croit et plusieurs enchevêtrements ont lieu. Les uns paient les salaires des autres et chacun a besoin de l'autre pour vivre. L'essentiel de l'indépendance éditoriale n'est pas remis en question, mais cette dernière semble de plus en plus ensevelie sous un océan promotionnel et le journal essaie de faire plaisir à ses gros clients.

Il y a un cahier cinéma dans *La Presse* et ce n'est pas pour rien. C'est parce qu'il y a de gros gros gros clients qui achètent plusieurs pages [...]. Donc, s'il y a un cahier cinéma c'est parce qu'il y a assez de publicité, ce n'est pas parce qu'il y avait beaucoup de films qui sortaient cette fin de semaine là qu'ils ont créé un cahier cinéma [...]. Personne va reconnaître ces liens-là ou cet impact-là entre l'éditorial et la publicité, mais c'est un secret de polichinelle et tout le monde fait semblant (E).

L'achat de l'espace publicitaire n'est donc pas aussi simple qu'on pourrait le croire et joue un rôle primordial dans la visibilité qu'il offre au film. En somme, si l'achat publicitaire est quelque chose de relativement constant dans la mise en marché, ce qui a connu une récente évolution est, d'une part, bien sûr, le niveau de dépenses effectuées dans ce domaine pour les films commerciaux et d'autre part, surtout, l'effet de ces dépenses accrues sur le plan

promotionnel. En effet, si on achète beaucoup de publicité et que l'on est de gros clients, cela peut nous rapporter beaucoup plus que ce pour quoi on a payé.

5.3.3 La création d'événements et les entrevues

La promotion d'un long métrage passe par la nécessité de créer de l'engouement autour de la sortie du film et cela s'effectue par la production d'événements de toutes sortes : on organise des concours, on s'associe avec des partenaires commerciaux, les vedettes et le réalisateur font des entrevues pour la presse écrite, les revues et les émissions de télévision. De plus, ces derniers font également des apparitions dans des soirées de premières organisées un peu partout à l'intérieur de la province. Nous allons maintenant détailler ces éléments afin de montrer comment se déroule toute la campagne promotionnelle de la mise en marché des films québécois et quels sont les éléments qui ont changé depuis le début du nouveau millénaire.

Premièrement, plusieurs répondants disent dépenser beaucoup plus en énergie, en temps et en argent pour faire la mise en marché de films québécois que pour les films étrangers. Cela s'explique d'abord par la proximité du *star-system* québécois qui est plus disponible pour faire des activités promotionnelles en vue de la sortie d'un film. Ainsi, les distributeurs n'organiseront pas de soirée de première pour un film étranger si les vedettes ou le réalisateur du film ne peuvent venir au pays. De plus, certains affirment qu'il est très difficile de suivre et de planifier la promotion de productions étrangères, surtout avec des vedettes internationales. Par exemple, « avec *Ocean's Thirteen*, on est en attente de savoir qui va venir pour le Grand Prix de Montréal. Ils vont peut-être tous venir ou peut-être qu'il n'y aura personne. C'est un autre monde » (A). Par ailleurs, ce n'est pas seulement à cause de la difficulté d'obtenir la présence des vedettes à l'intérieur de la province que plusieurs films étrangers n'ont pas le même niveau d'attention.

C'est parce que ce ne sont pas toujours des films que les distributeurs veulent absolument distribuer. [...] le film de Pedro Almodóvar ne vient pas tout seul. Habituellement, le distributeur est obligé d'acheter un, deux, trois et parfois quatre, cinq films avec. Alors, c'est pour cela que l'on retrouve parfois des films sur les tablettes des distributeurs parce qu'ils ne savent pas trop quoi en faire ; [...] et donc les distributeurs les sortent ici comme ci comme ça, le 20 juillet, en attendant d'avoir une date dans deux salles, prennent l'affiche de l'ACN, font des photocopies, font un visionnement de presse et sortent le film, qui fait 5 000 \$ le premier week-end, fait 3 000 \$ le deuxième et la troisième semaine, il est disparu. Mais, ils vont faire des ventes télé et c'est là qu'ils vont récupérer leur mise (E).

Ainsi, les activités promotionnelles sont-elles beaucoup plus importantes pour les films québécois, non seulement à cause de la plus grande facilité à faire participer les vedettes, mais aussi probablement parce que le Québec ne produit pas beaucoup de films annuellement. De sorte que plusieurs se sont rendu compte que ces films peuvent très bien fonctionner si beaucoup d'énergie est investie dans leur lancement.

Par ailleurs, la majorité ont noté l'importance des entrevues accordées par les vedettes des films québécois. En effet, les spécialistes interrogés affirment tous que c'est un élément clé de la stratégie de lancement. Un répondant explique qu'une

entrevue, c'est une publicité gratuite, donc tout ce qu'on peut faire à ce niveau là c'est extrêmement important pour nous. Donc on essaie de trouver des angles intéressants pour que les journalistes aient le goût de le faire et que les journalistes ne se sentent pas forcés ou que ce soit imposé (F).

En effet, le même média peut effectuer plusieurs entrevues sur le même film, mais avec des comédiens différents afin de maintenir une présence constante dans les médias les semaines menant à la sortie d'un film. « Par exemple, dans le cahier week-end du *Journal de Montréal*, on commence les entrevues avec deux acteurs de *Nitro*, donc, on est à un mois de la sortie, donc il va y avoir des entrevues à chaque fin de semaine jusqu'à la sortie du film. » Justement, c'est parce que les distributeurs font beaucoup d'entrevues, et ce, plusieurs semaines à l'avance, par souci d'efficacité, qu'il y a de plus en plus de journées de presse qu'on appelle des *junkets*, où plusieurs journalistes se réunissent en un endroit et font des

entrevues avec les vedettes d'un film. Ce type d'événements existe déjà depuis plusieurs années aux États-Unis

Aussi, depuis le début des années 2000, l'élément devenu primordial dans la promotion des films québécois est la tournée que font les vedettes, le réalisateur et parfois même le scénariste dans les régions. En effet, plusieurs spécialistes affirment s'être rendu compte que des recettes importantes pouvaient être amassées en région, alors si les dépenses de mise en marché ont considérablement augmenté, c'est parce que ces derniers ont constaté que sans les régions, il est impossible d'avoir un méga succès. Effectivement, « Montréal est la région où le cinéma québécois performe le moins bien. Curieusement, oui. Donc, un grand succès québécois, généralement, va faire sept fois plus de recettes dans les régions qu'à Montréal. C'est vraiment là que ça se passe » (I). Par exemple pour *Bon Cop, Bad Cop*,

...on a pris Patrick Huard et on a fait une tournée au Québec. On est partis avec la productrice, le réalisateur, quatre, cinq acteurs ; on a fait des départements de presse, on a booké les artistes dans les villes comme Drummondville, Trois-Rivières, Sherbrooke, etc., donc les marchés intéressants, et on a invité les journalistes locaux à venir voir le film. On a fait aussi une soirée de première avec le journal et la radio locale. On a amené 200 personnes gagnantes d'un concours à venir voir le film pour créer un engouement et du bouche à oreille autour du film.

Ainsi, depuis les dernières années, de plus en plus de premières sont organisées en région, alors qu'avant, elles l'étaient toujours à Montréal et parfois Québec, mais jamais dans de plus petites villes. Il est à préciser cependant que ce sont surtout les films à grand déploiement qui vont se rendre dans les régions parce que ce type de tournée est très dispendieux. Néanmoins, un répondant affirme faire une tournée

...pour chacun des films québécois que l'on sort, avec le réalisateur, le scénariste parfois et les acteurs qui sont disposés à le faire. On les amène à Chicoutimi, à Québec, à Trois-Rivières, à Sherbrooke, à Gatineau. Donc on fait des tournées, on va rencontrer les médias locaux et les gens. On fait des premières dans toutes ces villes-là. On fait même des premières dans d'autres villes. Comme lorsqu'on sort un film avec Karine Vanasse, qui vient de Drummondville, on fait pratiquement toujours une première là et maintenant à Sainte-Adèle aussi. Donc on va même dans les marchés plus larges pour faire nos

premières [...]. Parce que la province, c'est extrêmement important pour le cinéma québécois.

Plusieurs des professionnels consultés expliquent que ce type de promotion est également fortement encouragé par les exploitants dont l'objectif principal est de remplir leurs salles. C'est donc de cette façon que « le *blockbuster* québécois arrive à planter parfois les films américains, parce que le *blockbuster* américain n'a pas fait de travail sur le terrain » (F). Et en parallèle, on organise des concours, le plus souvent le tirage de billets pour aller voir un film avant la date de sortie. Mais il peut arriver parfois qu'il y ait des concours plus originaux, comme pour le film *C't'a ton tour Laura Cadieux*, où « le monde pouvait gagner un souper en compagnie de Denise Filiatrault et Ginette Reno et les gens pouvaient leur poser des questions. Et ça, c'est souvent suivi d'un journal ». Sinon, plus récemment, pour la sortie du film *Nitro*, un concours avait été organisé où les gagnants pouvaient faire des essais avec le *T-Rex* (véhicule utilisé dans le film) sur une piste de course. En bref, ces éléments, liés aux tournées promotionnelles et aux soirées de premières, aident tous à créer et à maintenir un intérêt entourant la sortie d'un film.

Également, comme nous l'avons vu plus tôt dans le chapitre, plusieurs distributeurs vont choisir de faire la sortie de leur film lors d'un festival afin de faciliter l'augmentation de la visibilité autour de la sortie du film grâce à l'existence d'un autre événement qui suscite déjà l'attention médiatique.

Y a rien de mieux qu'un festival pour cela, car ça crée du bouche à oreille, la presse couvre l'événement, etc. C'est pour ça que l'on recherche toujours les festivals avant toute chose, quelque plateforme que ce soit. Parce qu'autrement, t'es obligé de créer ton propre événement à la Place des arts, et ça te coûte 10 000 \$, et les festivals, comme ils encaissent les entrées en salles, ils t'offrent une conférence de presse, ils invitent des acteurs pour les films étrangers et pour les films québécois comme *Toi*, on aura droit à une conférence télévisée avec les acteurs et le réalisateur. Nous, on lance le film le lendemain. Une visibilité médiatique de ce genre est précieuse.

Les festivals offrent une plateforme à plusieurs films qui ont moins de moyens financiers et leur importance est incontestable dans le contexte actuel de la multiplication des sorties à

grand déploiement. D'autres événements, tels que les galas télévisés, comme celui des Jutra qui a une cote d'écoute de près d'un million de spectateurs, sont aussi une vitrine exceptionnelle pour le cinéma québécois. Dans beaucoup de cas, ces galas permettent également de relancer les films qui sont déjà en salles.

Si on est encore à l'affiche, ça *reboost* les ventes. C'est un des meilleurs outils de mise en marché du cinéma québécois qu'on a inventé. [...]. J'adore cette soirée où l'on célèbre autant le cinéma d'auteur que le cinéma commercial. C'est excellent et c'est fédérateur. On a beau être fâchés lorsqu'on n'est pas sélectionné, mais on revient à chaque année, comme à Cannes. Parce que c'est incontournable (B).

En résumé, on observe que, outre l'importance de certains événements comme les festivals et les galas de remise de prix qui demeurent relativement constants d'année en année, il y a une multiplication d'activités promotionnelles qui sont centrées sur les vedettes québécoises. En effet, une plus grande attention est portée au nombre d'entrevues données par ces dernières et leur présence lors des diverses soirées de première organisées à travers la province est primordiale.

5.3.4 Les partenariats commerciaux

Finalement, depuis le début du nouveau millénaire, plusieurs répondants estiment qu'il y a une augmentation de partenariats commerciaux. En effet, nombre de spécialistes interrogés le confirment en donnant plusieurs exemples. L'un d'eux est la comédie *Nos voisins Dhantsu*, où une association a été établie avec la chaîne de restauration rapide, Subway. « Subway est même intégré à l'intérieur du film ; [les acteurs] mangeaient du Subway et portaient même un t-shirt Subway, et par la suite vous aviez une campagne publicitaire du film chez Subway à la télévision. » (I). D'autres exemples plus récents : *Nitro* s'est associé à Jos Louis et Burger King, et la comédie *Ma tante Aline* sera présente dans toutes les pharmacies Proxim de même que dans leurs circulaires. On explique que même si plusieurs éléments reviennent à chaque sortie de film, comme la bande-annonce, les affiches, la campagne à la radio, dans les journaux et à la télévision, les concours et les partenariats commerciaux permettent d'ajouter

un peu plus d'originalité et d'unicité au lancement du film. De plus, si ce type d'association existe, c'est parce que le film se sert de la force médiatique de la chaîne de restaurants pour augmenter sa visibilité auprès du public, mais aussi parce que la chaîne se sert des vedettes et du film pour vendre son produit. C'est un échange de services. Un répondant dit rechercher davantage des partenaires commerciaux qu'avant, car cela permet « de faire de la pub dans un milieu où on ne peut pas acheter de la publicité [...] ». Donc, en travaillant avec eux, ça nous permet de rejoindre un public différent et parfois plus large. Donc c'est là que ça peut être intéressant pour nous » (F).

Néanmoins, si la majorité des professionnels interrogés affirment qu'il y a une augmentation des partenariats commerciaux, cela est seulement vrai pour les films à très grand public. Effectivement, on ne peut faire ce genre d'association avec des films d'auteur, tels que *Congorama* ou *La Neuvaïne*, parce que ce serait moins approprié, puisque l'on ne mise pas sur le divertissement, mais bien sur la qualité artistique pour vendre le film. Aussi, un répondant explique que le placement de produits, récemment employé dans *À vos marques party...* a aidé à financer le film, mais dans ce type d'entente, les investisseurs ne récupèrent pas leur argent, donc « si tu arrives avec 45 projets l'année suivante et que tu vas voir les même commanditaires, tu ne les auras pas. Donc, correct pour un film ou deux, mais pas pour l'avenir du cinéma québécois » (A). Un répondant va dans le même sens et constate que les partenariats commerciaux ne sont pas si profitables qu'ils semblent :

On avait essayé de s'associer avec Subway pour *Dans une galaxie près de chez vous*. On avait un super slogan : « Dans un Subway près de chez vous », mais ils n'ont pas voulu participer parce qu'ils venaient de se faire brûler avec leur association avec *Les dangereux*, un film qui a carrément *floppé*. Donc, ils n'ont pas voulu refaire de *deal*, parce que, de toute façon, pour eux, ce n'est pas une si grande exposition que ça ; même s'il y a 100 000 entrées pour un film, pour eux ça ne rejoint pas des millions de personnes comme les pubs à la télé et autres médias.

En conséquence, les partenariats commerciaux ne sont pas un gage de réussite pour les deux parties et ne peuvent pas être un outil applicable à tous les genres de films, mais ils

demeurent une option intéressante pour plusieurs distributeurs qui font la mise en marché de films commerciaux pour augmenter leur potentiel de réussite.

CONCLUSION

Nous nous sommes fixé comme mandat au début de ce travail de comprendre, dans le contexte actuel de l'accroissement de la concurrence entre les produits culturels — liés à la mondialisation et à la domination états-unienne —, comment le cinéma québécois arrivait malgré tout à tirer son épingle du jeu. Nous avons présenté tous les facteurs pouvant expliquer le phénomène, comme la production de meilleurs films, le hasard ou une mode passagère, la couverture médiatique même du succès ou encore le fait qu'il s'agit d'une longue réconciliation du public avec son cinéma. Finalement, nous avons trouvé que l'hypothèse la plus plausible réside davantage dans le fait qu'il y a eu une succession de changements profonds pendant plusieurs années et que ces modifications ont transformé la filière cinématographique en une industrie rationnelle et efficace qui vise la rentabilité commerciale.

Et, de tous les changements, nous considérons que ce sont ceux ayant touché la distribution qui ont joué un rôle plus déterminant dans le succès commercial récent d'un nombre important de films québécois. En effet, ce secteur de l'industrie cinématographique n'est pas à sous-estimer puisqu'il constitue le principal médiateur entre le film et le public. Ainsi, bien qu'une multitude d'autres éléments entrent en ligne de compte dans la réussite commerciale d'un film, c'est la mise en marché de celui-ci qui permet d'en faire connaître l'existence auprès des spectateurs potentiels. Par ailleurs, dans un contexte de saturation médiatique et publicitaire, il est plus important que jamais d'être présent dans les médias afin d'assurer une visibilité au produit, parce que de très bons films risquent de passer inaperçus s'il y a une lacune importante à ce niveau.

L'envergure de cette étude, réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise, demeure limitée en raison de l'étendue relativement restreinte de la collecte de données. Néanmoins, nous croyons que la méthodologie sélectionnée, de nature qualitative, qui avait pour objectif d'offrir des données riches et nuancées, nous a permis de faire une analyse qui répond aux

buts poursuivis. Effectivement, par l'entremise de notre outil de collecte de données, l'entretien semi-dirigé, nous avons pu dévoiler non seulement la dynamique dans laquelle évolue le secteur de la distribution au Québec, mais aussi comment se positionnent les distributeurs à l'intérieur du fonctionnement de l'industrie. Cette démarche nous a également permis de constater comment, à travers les étapes de la mise en marché, les distributeurs ont effectué des changements majeurs qui jouent un rôle important dans le succès commercial du cinéma québécois. Ainsi, croyons-nous que notre étude est pertinente par l'apport de plusieurs éléments nouveaux qui expliquent les stratégies et le fonctionnement d'un secteur de l'industrie cinématographique qui demeure, somme toute, plutôt méconnu au Québec.

À partir du moment où des distributeurs ont proposé une nouvelle méthode de mise en marché des films, le gouvernement a appuyé l'initiative par l'augmentation considérable du soutien financier. Cette aide financière accrue est attribuable en partie au fait que les bailleurs de fonds souhaitaient depuis longtemps augmenter l'assistance en salles du cinéma canadien et québécois et, avec quelques exemples comme *Les Boys* et *Séraphin*, ils ont constaté qu'une campagne comportant un certain niveau d'investissement en temps et en argent, largement inspiré du modèle états-unien, pouvait donner des résultats très intéressants. Avec l'augmentation des budgets, on assiste ainsi à plusieurs transformations dans le secteur de la distribution.

D'abord, la justification d'une nouvelle méthode de mise en marché, grâce à quelques films qui établissent des records d'assistance, a eu pour résultat la transformation de la dynamique relationnelle entre les acteurs de l'industrie. Le distributeur et sa vision du marketing, en collaboration avec l'État, deviennent le point central de l'orientation stratégique de l'industrie. Dans un contexte où il y a plus d'une centaine de producteurs de longs métrages pour une vingtaine de distributeurs, et sachant qu'afin de soumettre un projet à Téléfilm et à la SODEC il est nécessaire d'avoir un distributeur, on observe qu'un rapport de force inévitable se dessine entre ces deux acteurs. Néanmoins, il est à préciser que de nombreux producteurs ayant déjà eu plusieurs films à succès n'ont jamais de difficulté à se trouver un distributeur ; le rapport de force est donc moindre pour eux. De plus, de façon

générale, les deux parties travaillent ensemble dès le départ et le producteur a autant en tête la réception que fera le public au film que le distributeur.

Un deuxième changement concerne les relations avec l'exploitant de salles, dont l'objectif principal est de remplir ses salles, peu importe le lieu de provenance du film. À partir du moment où on a commencé à investir massivement dans la mise en marché et le lancement des films québécois, les exploitants n'ont eu aucun problème à suivre les distributeurs et à donner une place aux longs métrages québécois dans leurs salles. Effectivement, ces films ont moins de difficulté à accéder aux salles depuis que les exploitants ont constaté que les longs métrages québécois pouvaient rapporter autant, sinon plus, que beaucoup de films états-uniens. Il est à noter que le contexte québécois est particulier dans la mesure où il existe encore beaucoup d'exploitants de salles indépendants, qui jouissent donc d'une plus grande liberté dans le choix de leur programmation qu'une chaîne.

Là où les relations sont plus complexes, c'est avec les critiques de films et la presse écrite. D'abord, en ce qui concerne les critiques, si elles sont bonnes, elles constituent de la promotion gratuite et essentielle pour les films d'auteur qui en dépendent davantage pour créer un engouement autour de la sortie d'un film. Celles-ci sont plus facultatives pour les films commerciaux dont les sorties sont habituellement massives et dont les recettes maximales sont atteintes dès la première fin de semaine. Outre l'appréciation qu'un journal peut faire d'un film, celui-ci peut également constituer un partenariat commercial avec, par exemple, l'organisation d'un concours en collaboration avec le film. Par ailleurs, bien que les distributeurs achètent de la publicité à la radio, à la télévision et en affichage extérieur, les deux derniers étant relativement dispendieux, ils ont tendance à restreindre leur utilisation. En conséquence, le média le plus employé demeure la presse écrite. Ainsi, est-elle non seulement le média où le plus de publicité est achetée, mais elle est devenue une partenaire promotionnelle très importante. En effet, tout achat de publicité dans la presse écrite ou encore à la télévision (qui souvent possède également les droits de diffusion d'un film) entraîne l'obligation pour ces médias d'en faire la promotion avec des dossiers spéciaux, de

multiples entrevues, des revues de tournage (*making of*), etc. En fait, la promotion est un des éléments ayant le plus explosé au cours de la dernière décennie dans les campagnes de mise en marché à l'intérieur de la province. D'ailleurs, depuis quelque temps, on a de plus en plus recours à une activité empruntée aux États-Uniens, le *press junket*, soit la rencontre organisée de la presse avec des vedettes, afin d'optimiser le nombre d'entrevues accordées par le plus de vedettes possible en une seule journée. Finalement, même si l'indépendance journalistique des critiques de films demeure intacte, la frontière entre le journalisme et la promotion devient de plus en plus floue, puisque les distributeurs sont de grands acheteurs publicitaires.

D'autres changements ont eu lieu dans le secteur de la distribution qui concernent directement le processus de mise en marché stratégique et opérationnelle des films. D'abord, le distributeur est présent du début à la fin de chaque projet et s'implique dans les décisions à tous les niveaux, même dans certains éléments du contenu et de l'esthétique du film. Ainsi, puisque le distributeur joue un rôle décisionnel important quant à la sélection ou au rejet d'un projet de long métrage, on assiste à l'augmentation de projets qui s'inscrivent dans une logique économique visant l'optimisation du potentiel commercial. De plus, il arrive également que le distributeur puisse proposer lui-même des idées de longs métrages à des producteurs qui habituellement vont suivre. La variété dans la production se maintient et il continue à se faire des films de tout genre (à petit budget, des films d'auteur et moins commerciaux), mais il y a certainement une augmentation de projets qui misent sur le divertissement et qui essaient particulièrement d'accrocher les jeunes, le public à fidéliser pour l'avenir. On travaille donc de façon plus rationnelle et calculée. Néanmoins, en ce qui concerne la segmentation (la détermination du public cible) et le positionnement des films (le contenu des messages publicitaires), le travail effectué relève toujours davantage de l'instinct que d'une analyse rigoureuse, en raison de la petitesse du marché québécois et de la relative homogénéité de la population. Pour les mêmes raisons, ainsi qu'à cause des moyens de l'industrie qui demeurent malgré tout restreints, les distributeurs n'ont pas davantage recours aux services de consultation (tests) sur leurs outils de communication ou leur matériel publicitaire qu'avant. Aussi, les réponses des spécialistes sont mitigées quant à l'utilité des visionnements-tests. Malgré cela, l'emploi de ces derniers s'est révélé très utile dans plusieurs cas pour les distributeurs. Grâce à ces visionnements-tests, des changements dans le montage

peuvent être effectués pour que le film plaise davantage au public, et des modifications sur le plan des stratégies de placement publicitaire peuvent être réalisées afin d'attirer les personnes qui ont eu la meilleure réaction dans les salles de cinéma.

La sélection du nombre de salles et du nombre de copies a pareillement subi plusieurs changements. Pour les films commerciaux, il n'y a plus de limites au nombre de copies que les distributeurs peuvent offrir aux exploitants, puisque le lancement publicitaire et promotionnel massif doit logiquement se faire suivre par une sortie en salles massive. Les sorties larges sont typiques du modèle de lancement hollywoodien. Là où la sélection du nombre de salles devient plus critique, c'est pour les films d'auteur pour lesquels on adopte la sortie de type plateforme qui consiste en une construction lente du public. En conséquence, si les distributeurs sortent ce genre de film dans trop de salles, cela peut sérieusement nuire à la durée de vie de celui-ci, car ce sont les recettes par salle qui comptent. De plus, la date de sortie est aussi un élément important de la mise en marché stratégique et c'est également un des éléments qui ont le plus changé dans le lancement des films québécois. En effet, il est arrivé un moment où les distributeurs ont décidé de ne pas se laisser intimider par les États-Uniens qui prenaient les périodes les plus prisées pour sortir leurs films, soit l'été et la période des fêtes, et de commencer à faire des lancements durant ces périodes. Dès qu'ils ont commencé à employer cette stratégie, ils ont vu des changements immédiats et majeurs dans l'assistance. Pour les films d'auteur avec des budgets de mise en marché plus restreints, la sélection d'une date de sortie durant un festival ou immédiatement après ce genre d'événement demeure la meilleure façon d'optimiser l'attention médiatique, car autrement, il faut créer son propre événement, ce qui est beaucoup plus dispendieux.

À partir du moment où la date de sortie est établie, on peut commencer à planifier et à démarrer la campagne de mise en marché, qui débute de plus en plus tôt afin d'installer rapidement chez le spectateur le désir d'aller voir le film. Si, auparavant, la campagne commençait quelques mois avant la date de sortie, maintenant, pour certains films, elle peut débiter jusqu'à un an avant. Cette stratégie constitue un autre élément clé de la nouvelle méthode de mise en marché des films québécois, emprunté aux États-Uniens. En

conséquence, des visites de plateau sont organisées dès le début du tournage afin de donner le plus tôt possible une visibilité au film dans les médias. C'est également à ce moment que l'on crée des outils de communication parmi les plus importants pour un film : l'aguiche (*teaser*) et la bande-annonce, afin qu'elles puissent, elles aussi, passer plus tôt dans les salles de cinéma. Par la suite vient la création de l'affiche, centrée de plus en plus sur les vedettes, dans le but de miser sur leur popularité pour vendre le film, comme chez nos voisins du Sud.

Les activités publicitaires et promotionnelles se maintiennent tout au long de la campagne pour se terminer en un crescendo dans les semaines qui précèdent la date de sortie du film. Après la première fin de semaine, c'est le bouche à oreille qui prend la relève. Il est donc très important que les bonnes personnes et le plus grand nombre possible voient le film dès sa sortie pour bien optimiser sa durée de vie dans les salles. Après ce moment, les distributeurs ne peuvent plus rien faire : s'ils ratent leur sortie, pour des raisons parfois hors de leur portée (il faisait trop beau, il y avait une tempête de neige, etc.), même la meilleure campagne de mise en marché ne sauvera pas le film. Il peut aussi arriver qu'un film commence très fortement grâce au lancement, mais avec le bouche à oreille qui prend la relève, si les gens ne l'ont pas aimé, cela se saura très vite et il n'y aura rien à faire. Néanmoins, il reste qu'une bonne campagne est essentielle pour assurer que la grande majorité des films soient vus, car rares sont ceux qui bénéficient d'un engouement déjà établi sans aide médiatique.

En conséquence, il est clair que les distributeurs ont bel et bien emprunté plusieurs éléments stratégiques et opérationnels au modèle de mise en marché états-unien. Cependant, ces derniers ont fait preuve de créativité et ont su adapter beaucoup d'éléments au contexte particulier du Québec, sans quoi le modèle n'aurait pas été aussi efficace. Premièrement, les tournées en région constituent un des éléments clés que l'on a adaptés. En effet, on s'est rendu compte, un peu comme Mario Dumont lors des élections provinciales l'hiver passé, que pour gagner, en politique comme au box-office, il faut miser sur tous les territoires de la province québécoise, pas seulement sur Montréal et Québec. Bien que ce soient là les deux bassins de population les plus importants, plus de la moitié des Québécois se trouvent dans des endroits moins peuplés répartis dans toute la province. L'importance des régions est

d'autant plus grande lorsqu'on se rend compte que la métropole est l'endroit où le cinéma québécois obtient le moins bon rendement. C'est donc entre autres en faisant du travail sur le terrain, en organisant des soirées de première à Drummondville, à Trois-Rivières, à Sherbrooke, à Gatineau, à Chicoutimi, etc., en allant voir les gens en personne et en mettant sur pied des événements spéciaux et des concours que le public québécois a réellement été conquis.

De plus, tout comme les distributeurs états-uniens, dans la majorité des stratégies de marketing liées au film et à sa mise en marché, tant sur le plan publicitaire et promotionnel, on a réellement commencé à miser sur la popularité des vedettes du *star-system* pour vendre le film. Cependant, ce qui est très particulier au contexte québécois, c'est que son vedettariat n'a pas été créé par l'industrie cinématographique en soi (à l'exception de quelques comédiens bien sûr). Il provient surtout de la télévision puisque les comédiens qui s'y trouvent font partie de la quotidienneté des gens. Cet élément est effectivement très particulier à notre modèle puisque aux États-Unis, rares sont les vedettes du petit écran qui réussissent à accéder au cercle relativement fermé des starlettes hollywoodiennes. Par ailleurs, les humoristes étant particulièrement très populaires auprès des Québécois, on les retrouve de plus en plus sur le grand écran. Ainsi, la multiplication des activités promotionnelles repose-t-elle largement sur la participation des vedettes connues et aimées de la population québécoise, que ce soit par leur présence durant des tournées en région et des soirées diverses de première organisées dans ce cadre, par des entrevues accordées à la télévision ou à la presse écrite ou encore dans les concours qu'organisent les distributeurs.

Les distributeurs québécois imitent le modèle de distribution à l'américaine, cela n'est certainement plus un secret, et l'emploi de cette tactique a effectivement fonctionné puisque ce modèle et l'accroissement des budgets de distribution ont mené peu après à l'augmentation des recettes au guichet. Donc, tous les changements que nous avons relevés dans ce travail confirment notre hypothèse selon laquelle le développement du secteur de la distribution est effectivement lié, et ce, de façon importante, au succès commercial récent que connaît le cinéma québécois. En effet, dans un contexte d'accroissement de la concurrence attribuable

d'une part au raccourcissement de la durée de vie des produits et, d'autre part, à l'augmentation du nombre de films qui sortent simultanément, le cinéma québécois a effectué un virage néolibéral afin d'augmenter l'assistance en salles et résister ainsi à la concurrence. Donc, la mise en marché et la promotion s'apparentent de plus en plus au modèle économique de l'industrie cinématographique états-unienne, le modèle qui domine à l'échelle mondiale. Et, à partir du moment où les distributeurs québécois ont pris les mêmes moyens que les États-Uniens pour faire le marketing et la promotion de leurs films, les recettes au guichet ont augmenté de façon importante. Néanmoins, ces transformations sont surtout liées à l'apparition de films de plus en plus commerciaux qui visent un large public. Ainsi, toute une gamme de films d'auteur, à plus petits budgets, ne peuvent-ils être lancés avec les mêmes techniques, pour des raisons financières ou encore parce que certaines techniques, comme l'utilisation de partenaires commerciaux ou la saturation médiatique, ne sont pas toujours appropriées.

Au terme de ce travail et de notre analyse, l'observation qui se dégage comme la plus saisissante de toutes est que malgré l'augmentation de l'assistance en salles de façon spectaculaire, les recettes au guichet n'ont quant à elles pas assez augmenté ; il n'y a pas plus d'argent qui entre dans les coffres parce que, en fin de compte, afin d'aller chercher les spectateurs, il faut dépenser beaucoup plus. De sorte que l'on se retrouve à la case départ du point de vue de la rentabilité de cette industrie.

En conséquence, un questionnement émerge. Doit-on remettre en question le modèle économique de mise en marché qui a permis au cinéma québécois d'atteindre des parts de marché jamais atteintes auparavant ? Peut-être en partie, car bien que nous ayons des similarités avec nos voisins du Sud, et que nous pouvons appliquer plusieurs de leurs tactiques et stratégies de lancement, un élément majeur fait en sorte que même si nous employons toutes leurs stratégies, nous n'arriverons jamais au même résultat. Cette différence fondamentale réside dans la petitesse de notre marché et dans les moyens relativement restreints de notre industrie. Nous l'avons écrit dans le cadre théorique et les répondants l'ont par la suite affirmé eux-mêmes : à cause de l'étroitesse de notre marché,

aucune entreprise culturelle ne peut survivre sans l'aide financière de l'État. Ce dernier élément, fondamental, montre à quel point le contexte québécois est différent du modèle états-unien, qui, lui, est basé sur des investissements privés, et qui a un marché intérieur de plus de 300 millions d'habitants (330 millions si on inclut le Canada considéré comme faisant partie de leur marché domestique).

Logiquement, si nous investissons moins dans la mise en marché et dans la production, les risques sont moins grands, mais nos films feront en général moins d'entrées, et si nous investissons davantage, ils feront plus d'entrées, mais ils n'en feront jamais assez pour que notre industrie soit rentable. Or, est-ce vraiment là l'objectif que notre cinématographie doit avoir : être rentable ? Outre le fait que l'argent investi dans ce secteur doit être justifié, réparti et utilisé de la façon la plus rationnelle possible, doit-on réellement se préoccuper du fait que le cinéma ne fasse pas plus d'argent qu'avant, et ce, d'autant plus qu'il semble clair que la rentabilité de ce secteur dans notre contexte est presque impossible ? Comme nous l'avons vu au début de ce travail, le cinéma est quelque chose de beaucoup plus complexe qu'une simple industrie de biens ou de service où on tient compte de l'offre, de la demande, des dépenses et des revenus. Nous devons nécessairement tenir compte de ces éléments, mais nous ne devons et ne pouvons réduire notre cinéma à une question de rentabilité. L'objectif du gouvernement était de justifier les investissements avec l'augmentation de l'assistance en salles pour les longs métrages produits localement, pas nécessairement d'augmenter la rentabilité de l'industrie. Ironiquement, alors que plusieurs se soucient de la direction plus économique que prend notre cinéma, c'est en se souciant de cet aspect que l'industrie a évolué de façon si importante depuis les dix dernières années, et que par le fait même un foisonnement créatif sans précédent a vu le jour. En effet, jamais avant y a-t-il eu autant de diversité au sein de notre cinéma.

Ainsi, depuis l'augmentation des investissements dans ce secteur et particulièrement dans la distribution, beaucoup plus de gens vont voir les films qui sont réalisés, produits et distribués par des Québécois. Et, à une époque où les identités culturelles se forgent en partie par la représentation de soi-même dans les médias, le fait que beaucoup plus de Québécois

choisissent d'aller voir les films d'ici n'est-il pas significatif, même s'il n'y pas plus d'« argent dans les coffres » ? Tout comme Jean-Pierre Desaulniers avait affirmé que l'identité québécoise s'est formée avec la télévision québécoise dans les années 1950 et 1960 (1985), ne pouvons-nous pas admettre qu'aujourd'hui le cinéma remplit en partie ce besoin « de se voir » ? Conséquemment, n'est-il pas significatif que notre cinéma soit plus visible qu'il y a dix ans et que les Québécois voient des films dans lesquels ils se reconnaissent, comme *La Neuvaïne*, *Les Invasions barbares*, *La Grande Séduction* tout comme dans *Bon Cop*, *Bad Cop*, *Nitro*, *Horloge biologique*, et *Les 3 P'tits Cochons* ? Et, malgré le fait que l'on utilise des moyens de distribution et de production qui s'apparentent de plus en plus au modèle états-unien, l'industrie n'est-elle pas en train de vivre un processus d'évolution naturelle vers sa maturation, celui-ci étant lié aux exigences même d'une filière qui doit composer avec le lourd poids de l'inéluctable nécessité du financement et avec le processus irréversible de la mondialisation ?

Plusieurs intellectuels du domaine critiquent l'apparition de films plus commerciaux dont certains éléments de l'imaginaire ne nous sont pas propres, mais nous croyons que cela va de pair avec la maturation d'une industrie qui ne peut demeurer hermétique et qui se nourrit d'influences de toute part, même si à notre grand déplaisir certaines influences proviennent de nos voisins du Sud, ceux qui dominent le monde cinématographique. Il ne faut pas oublier que nous sommes aussi des Américains. Et finalement, malgré cela, on a beau employer toutes les mêmes stratégies que les États-Unis, la québécoïté ne peut être extraite de nos films, ainsi il est clair que même si en surface *Nitro* et *Fast et The Furious* se ressemblent, on ne pourrait jamais confondre les deux.

Une industrie cinématographique mature se doit d'offrir une variété de films qui plaisent à tous les types de spectateurs alors, la sélection de projets à grand déploiement qui misent sur le divertissement ne peut devenir la seule recette. Tant que l'État jouera son rôle de médiateur entre les pressions économiques et la protection de la culture et qu'il maintiendra une diversité dans la production, l'avenir de notre cinéma demeurera intact. Il faut comprendre aussi que les projets doivent effectivement répondre à certains critères liés au

potentiel commercial, que la sélection des projets demeure quelque chose de subjectif et que les exigences au niveau des dépôts sont plus importantes qu'avant. De la sorte qu'il y aura toujours des mécontents, surtout dans un contexte où l'investissement dans ce secteur demeure restreint.

Finalement, si on se préoccupe réellement de la rentabilité de l'industrie, il faudrait plutôt regarder du côté de l'exportation, car c'est de cette seule façon que les productions québécoises peuvent espérer atteindre le seuil de rentabilité et en ce moment, nous sommes dans un mode de pensée axé sur les succès nationaux. Ainsi, dans ce contexte, la production de films comme *Nitro* et *Bon Cop, Bad Cop*, qui coûtent effectivement très chers, devra être remise en question puisque ce type de films est beaucoup moins exportable, car à l'échelle internationale, ils entrent directement en concurrence avec les États-Unis, qui font le même genre de longs métrages, beaucoup mieux et avec beaucoup plus de moyens.

ANNEXE A

AFFICHES DU FILM *CONGORAMA* RÉALISÉ PAR PHILIPPE FALARDEAU ET DISTRIBUÉ PAR CRISTAL FILMS

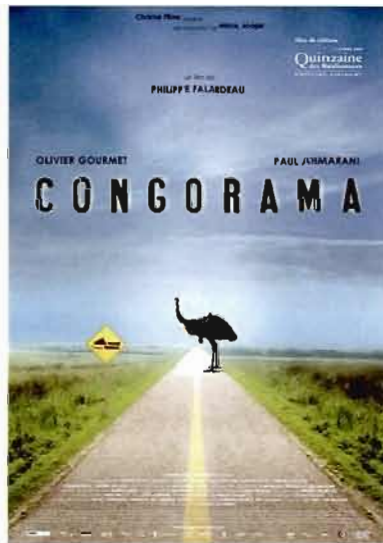


Figure 1.1 Sélectionnée – Québec



Figure 1.2 Sélectionnée – Québec



Figure 1.3 Rejetée – Québec

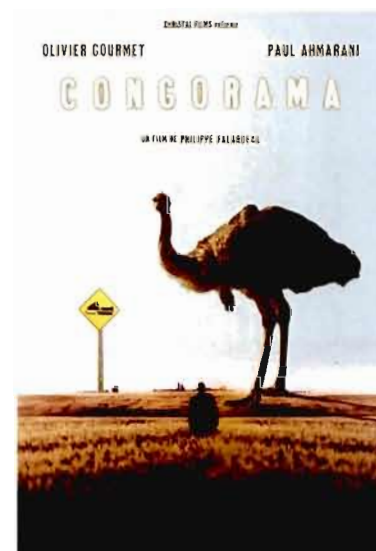


Figure 1.4 Rejetée – Europe



Figure 1.5 Sélectionnée – Europe



Figure 1.6 Pochette DVD – Québec

ANNEXE B

LE CANEVAS D'ENTREVUE

Étape 1 : Lettre de présentation envoyée par courriel :

Objet : La distribution et le succès commercial du cinéma québécois

Bonjour Monsieur X ou Madame X,

Je m'appelle Anne-Claire Villeneuve et je suis une étudiante à la maîtrise en communications à l'UQÀM. Mon mémoire porte sur la distribution et la mise en marché du cinéma québécois. Suite à une rencontre avec X, Directrice des X chez X, elle m'a suggéré de vous contacter parce qu'elle considère que vous avez les connaissances et l'expérience pour m'aider dans la réalisation de mon projet. Il s'agirait de répondre à quelques questions, soit en personne, par téléphone ou par courriel, à votre convenance. Cela prendrait environ 20 minutes.

Plus spécifiquement, j'aimerais vérifier le lien entre le succès commercial du cinéma québécois et la mise en marché, mais aussi la place qu'elle occupe maintenant au sein de l'industrie cinématographique. Qu'est-ce que cette industrie ? Existe-il un lien entre le succès en salles et la mise en marché ? Le marketing est-il plus important aujourd'hui, et pourquoi ? Qu'est-ce qui a changé au sein de l'industrie depuis les dix dernières années ? Quel est le rôle du marketing dans la carrière d'un film et à quel moment intervient-il ? Comment agit-il ? Finalement, comment conçoit-on la mise en marché d'un film québécois aujourd'hui au Québec ? Mes questions porteront donc sur ces thèmes.

Merci de bien vouloir aider la relève en l'aidant à mieux connaître le secteur et à connaître ses enjeux.

Au plaisir de vous rencontrer. Je vous contacterai sous peu par téléphone afin de vérifier si vous avez reçu le présent courriel. Veuillez agréer, Monsieur X ou Madame X, l'expression de mes sentiments les plus distingués.

Étape 2 : Avant de commencer

Rappel du but de la recherche, soit analyser le rôle de la distribution dans le succès commercial récent du cinéma québécois à travers les changements récents que connaît ce secteur de l'industrie. Donner un aperçu des thèmes qui seront abordés lors de l'entrevue.

Étape 3 : Les questions⁷

A. Questions spécifiques à l'individu et à l'organisme ou l'entreprise

- Quelle sorte de travail faites-vous en lien avec la distribution ?
- Est-ce que vous avez participé à l'élaboration de la campagne liée à la distribution et à la mise en marché du film X ou de films en général ?
- Et de quelle façon avez-vous participé ?

B. Questions générales sur l'industrie et son évolution

1. Questions sur le contexte actuel de l'industrie de la distribution:

- Quelle est l'importance accordée à la mise en marché d'un film depuis les dix dernières années ?
- Avez-vous l'impression que la mise en marché a changé depuis les dix dernières années et pourquoi ? Si oui, qu'est-ce qui a le plus changé ?

⁷ Nous n'avons pas posé toutes ces questions à chaque participant. Nous les avons adaptées à chaque répondant et selon leur profession.

- Croyez-vous qu'il y a une plus grande pression aujourd'hui pour qu'un film ait du succès en salles et pourquoi ? Si oui, d'où vient cette pression et comment se manifeste-t-elle ?
- Quel est votre point de vue par rapport à la nécessité de faire un film rentable (au box-office) face au fait que la production et la distribution sont deux secteurs qui sont subventionnés ?
- Récemment, un film entièrement financé par des fonds privés, *À vos marques, party...* a très bien fonctionné au box-office, qu'est-ce que cela signifie, selon-vous ?
- Existe-t-il une relation de pouvoir entre les distributeurs, les compagnies de production, les exploitants et les télédiffuseurs et pourquoi ?
- Comment se partagent les recettes en salles entre le distributeur, le producteur et l'exploitant ?
- Selon vous, quelle est la relation avec les journalistes et les critiques de cinéma, a-t-elle changée depuis les dernières années ?

C. Questions posées au distributeur pour un film

1-Questions autour de la relation budget (analyse situation, objectifs, positionnement) et résultats box office

- Quelles étaient vos espérances pour ce film ?
- Le film a-t-il répondu à vos attentes ?
- Quelle évaluation faisiez-vous du film à priori ?
- Comment avez-vous réalisé le positionnement (l'offre, c.-à-d. le contenu qu'aura le message publicitaire) : affiche, bande-annonce, discours tenu sur le film ?
- Comment avez-vous réalisé la segmentation (nature de la demande ou public cible) (marketing de distribution) ?
- Quelle sorte de travail avez-vous fait pour le film, qu'avez-vous fait de particulier ?

2. Questions sur le programme de publicité

- Quelle était votre « accroche » (*Tagline*) pour ce film ?

- Avez-vous fait des pré-affiches (*teasers*), des pré-annonces et les avez-vous testées auprès du public cible ?
- Avez-vous faits des tests ?
- À quel moment avez-vous commencé à mettre en œuvre vos stratégies ?
- Est-ce qu'il y a des médias qui sont systématiquement plus utilisés que d'autres dans les campagnes de mise en marché ?
- Parmi les différentes stratégies employées en matière d'achat d'espace (affiches, copies, affichage, presse, radio, TV, première), laquelle, selon vous, est la plus importante ?

3. Questions sur le programme de relations avec la presse

- Quels ont été les éléments principaux de la stratégie de presse ?
- Avez-vous fait une soirée d'avant-première et une première ? Quelle importance accordez-vous à ces événements ?
- Quelle importance accordez-vous aux entrevues que donnent les vedettes, l'auteur et le réalisateur ?

4. Question sur le programme de commandites et actions promotionnelles

- Quelle était la place des partenariats (médias, enseignes commerciales, entreprises, marques et produits) dans la planification de la campagne ?

5. Questions sur le plan de sortie

- Comment avez-vous établi le nombre de salles, la date de sortie et le nombre de copies ?
- Quel genre de travail avez-vous fait en région ?
- Après les résultats de la première semaine, avez-vous entrepris des stratégies pour accentuer les bons résultats ou l'inverse ?

C. Questions générales sur les stratégies de mise en marché :

- Selon vous, quel élément de la stratégie de mise en marché d'un film (événement ou d'auteur) est le plus important pour que la campagne soit la plus réussie possible ?
- Croyez-vous que des éléments du contenu même du film (par exemple, l'utilisation de vedettes plutôt que de comédiens formés, les films de genre, le choix musical) font partie de la réflexion marketing globale ?
- À quel moment commence-t-on à mettre en œuvre les stratégies de mise en marché ?
- Après les résultats de la première semaine, est-ce qu'en général on entreprend des stratégies pour accentuer les bons résultats ou l'inverse ?
- Quelle importance accorde-t-on aux régions dans le lancement d'un film ?
- Croyez-vous que des éléments du contenu même du film (les vedettes et le genre, par exemple) font partie de la réflexion marketing globale ?
- Est-ce que l'on fait davantage de *press junkets* ? de « hors média » (opérations événementielles, de *merchandising*, et des actions de *street marketing* depuis les dix dernières années ?
- Organise-t-on des événements comme Showest/Showeast (foires commerciales, conventions) aux États-Unis ?
- Croyez-vous que souvent, le succès d'un film passe par la qualité de la communication qui a entouré sa sortie ?
- Est-ce que vous mettez en marché les films étrangers différemment ?

D. Questions sur les dépenses de mise en marché :

- Croyez-vous qu'il existe un lien, en général, entre le montant dépensé dans la mise en marché d'un film et les chances que celui-ci a de réussir en salles ? Peut-on prévoir les résultats d'un film ?
- Dans plusieurs pays, comme la France, les dépenses en mise en marché ont explosé depuis les cinq dernières années, croyez-vous que cela est le cas au Québec ? Avons-nous franchi un point de non-retour ?
- Qu'est-ce qui coûte le plus cher dans une campagne de mise en marché ?

Remerciements

BIBLIOGRAPHIE

- Barrette, Pierre. 2004. « Médias, médiations, médiocrité ». *24images*, no.120, p.5-11
- Barrette, Pierre. 2003a. « Le cinéma entre film et médiation ». *Les cahiers du GERSE*, no.5, p.26-43.
- Barrette, Pierre. 2003b. « Le genre sans la différence : Le cinéma québécois à l'heure de la séduction ». *24 Images*, no.116/117, 8-11.
- Beaud, Michel, et GEMDEV (Groupe). 1999. *Mondialisation les mots et les choses*. Paris : Karthala.
- Beaud, Michel, et Daniel Latouche,. 1988. *L'art de la thèse*. Montréal : Boréal.
- Beaudry, Simon. 2007. Agence cinéma : www.cineac.ca, page consultée le 28 mars 2007.
- Bérubé, Bernard, et Richard Magnan. 1997 . « La distribution des films québécois aux Etats-Unis ». *Cinémas*, vol.7 p.33-59.
- Carrière, Louise. 1994. *Les relations cinématographiques France-Québec*. Montréal : Centre de recherche cinéma/réception de l'Université de Montréal.
- Castells, Manuel. 1999. *Le pouvoir de l'identité*. Paris : A. Fayard.
- Chabot, Claude. 1989. *Le Cinéma québécois des années 80*. Montréal : Cinémathèque québécoise.
- Chenard, Philippe. 2005. *L'industrie cinématographique montréalaise- Des débuts à aujourd'hui*. Montréal : INRS.

- Colbert, François, et Suzanne Bilodeau,. 2006. *Le marketing des arts et de la culture* (3e éd.). Montréal : Gaëtan Morin éditeur : Chenelière Éducation.
- Creton, Laurent. 1999. *Le cinéma et l'argent*. Paris : Groupe de recherche en économie du cinéma et de l'audiovisuel. F. Nathan.
- Creton, Laurent. 1997. *Cinéma et marché*. Paris : Armand Collin.
- Creton, Laurent. 1994. *Economie du cinéma perspectives stratégiques*. Paris : F. Nathan.
- David, A. S. 1999. «Information, Blockbusters, and Stars : A Study of the Film Industry» *The Journal of Business*, vol. 72, no.4, pp.463-492.
- De Vany, Arthur. 2004. *Hollywood Economics : How Extreme Uncertainty Shapes The Film Industry*. New York : Routeledge.
- Desaulniers, Jean-Pierre. 1985. « Télévision et nationalisme ». in *Communication-Information*, vol.7, no.3.
- Deslauriers, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill.
- Ewen, Stuart. (1983). « industrialisation et crise sociale ». in *Consciences sous influence*, Aubier : Paris, p.19-60.
- Fischer, Hervé. 2004. *Le déclin de l'empire hollywoodien*. Montréal : VLB.
- Flichy, Patrice. 1991. *Les industries de l'imaginaire pour une analyse économique des médias* (Nouv. éd. rev ed.). Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Frigon, Martin. 2005. La Grande réduction : Regard sur les années du cinéma québécois 2003-2004. *Nouvelles vues sur le cinéma québécois* no.3, p. 4-15.
- Galiero, Simon. 2005. « Cinéma national : Industrie et succès ». *Hors Champ*.

- Gauthier, Benoît. 1997. *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données* (3e éd.). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Hennion, Antoine. 1990. « De l'étude des médias à l'analyse de la médiation : esquisse d'une problématique ». *Médiaspouvoirs*, no.20, p.39-52.
- Herscovici, Alain. 1994. *Économie de la culture et de la communication éléments pour une analyse socio-économique de la culture dans le capitalisme avancé*. Paris : L'Harmattan.
- Houle, Martin. et Dominique Jutras. 2006. *Étude sur l'évolution des coûts de production des longs métrages québécois de fiction de langue français de 1993 à 2004*. Montréal : Société de développement des entreprises culturelles Québec.
- Jean, Marcel. 2006. *Le cinéma québécois* (Nouv. éd.). Montréal : Boréal.
- Jones, Russell. A. 2000. *Méthodes de recherche en sciences humaines*. Paris : De Boeck Université.
- Larouche, Michel, et François Baby. 1996. *L'aventure du cinéma québécois en France*. Montréal : XYZ.
- Laurichesse, Hélène. 2006. *Quel marketing pour le cinéma ?* Paris : CNRS Éditions.
- Lever, Yves. 1995. *Histoire générale du cinéma au Québec* (Nouv. éd. ref. et mise à jour ed.). Montréal : Boréal.
- Lukk, Tiiu. 1997. *Movie marketing opening the picture and giving its legs*. Los Angeles : Silman-James Press.
- Major, Ginette. 1982. *Le cinéma québécois a la recherche d'un public bilan d'une décennie : 1970-1980*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Ménard, Marc. 2004. *Éléments pour une économie des industries culturelles*. Montréal : Société de développement des entreprises culturelles Québec.

- Michaud, Nelson. 1997. *Praxis de la science politique, une porte ouverte sur les méthodes, les champs et les approches de la discipline*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.
- Miège, Beranrd., Patrick Pajon, et Jean-Michel Salaün. 1986. *L'industrialisation de l'audiovisuel des programmes pour les nouveaux medias*. Paris : Aubier.
- Miège, Bernard. 1980. *La production du cinéma*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Moine, Raphaëlle. 2002. *Les genres du cinéma*. Paris : Nathan.
- Noiriel, Gérard. 2001. *L'historien face aux défis du XXIème siècle : Mondialisation des échanges et crise des États-nations*. Montréal : École des hautes études commerciales.
- Picard, Yves. 1997. « Le cinéma québécois s'américanise-t-il ? » in *Cinémas : Revue d'études cinématographiques*, vol 7. no.3, printemps, p.136-146.
- Poirier, Christian. 2004. *Le cinéma québécois : à la recherche d'une identité ?* Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Quivy, Raymond., et Luc Van Campenhoudt.. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales* (3e éd. ent. rev. et augm.). Paris : Dunod.
- Smith, Jeff. 1998. *The Sounds of Commerce : marketing popular film music*. New York : Columbia University Press.
- Télé-Québec. 2002a. « Les métiers du septième art québécois ». Émission *Le Septième*, Montréal : Télé-Québec. Format VHS, (91 min) : son., coul. ; 13 mm
- Télé-Québec. 2002b. « Les grandes tendances du septième art québécois ». Émission *Le Septième Montréal* : Télé-Québec. Format VHS, (65 min) : son., coul. ; 13 mm
- Tremblay, Gaëtan. 1990a. *Les Industries de la culture et de la communication au Québec et au Canada*. Sillery, Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec Télé-université.

- Tremblay, Gaëtan, et Manuel Pares i Maicas. 1990b. *Autonomie et mondialisation le Québec et la Catalogne à l'heure du libre-échange et de la Communauté européenne*. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, Gaëtan., Jean-Guy Lacroix. 1995. *Le projet Monarque étude comparée des industries québécoises et mexicaines de l'audiovisuel*. Montréal : Université du Québec à Montréal GRICIS.
- Vasudev, Aruna et Philippe Lenglet. 1984. *CinémAction : Les cinémas indiens*. Paris : Cerf.
- Vogel, Harold L. 2004. *Entertainment industry economics : a guide for financial analysis* (6th ed.). Cambridge Angleterre ; New York : Cambridge University Press.
- UNESCO, secteur de la culture. http://portal.unesco.org/culture/fr/ev.php-URL_ID=29911&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html, page consultée le 31 mars 2007.